



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie zajištění konkurenceschopnosti malého podniku

Strategy Proposal for Ensuring the Small Business Competitiveness

Student: Bc. Eva Matušovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Matušovská**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Návrh strategie zajištění konkurenceschopnosti malého podniku  
Strategy Proposal for Ensuring the Small Business Competitiveness**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy podniku a strategického managementu
  3. Charakteristika podniku a jeho postavení na trhu
  4. Návrh strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku do budoucna
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

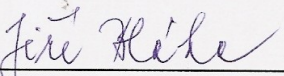
LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.  
RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.  
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

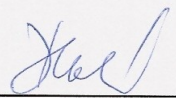
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010  
Datum odevzdání: 29.04.2011



  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Chlebičově dne 29.4.2011

*Eva Matušovská*  
.....

Bc. Eva Matušovská



### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat firmě Manfred Hanke, která mi poskytla potřebné informace a výkazy.

# Obsah:

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY PODNIKU A STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>2</b>
2.1 Vymezení malých a středních podniků .....	2
2.2 Význam malých a středních firem .....	3
2.3 Strategie a charakteristika strategického managementu .....	4
2.3.1 Definování strategie .....	4
2.3.2 Typy strategií .....	4
2.3.3 Fáze přípravy tvorby strategie .....	7
2.4. Analýza externího a interního prostředí .....	9
2.4.1 Analýza externího prostředí .....	9
2.4.1.1 Analýza makroprostředí .....	9
2.4.1.2 Analýza mikroprostředí .....	11
2.4.2 Analýza interního prostředí .....	15
2.5 Formulace dlouhodobého záměru podniku .....	16
2.5.1 Podniková vize .....	16
2.5.2 Poslání podniku .....	17
2.5.3 Cíle podniku .....	18
2.6. Výběr nejúčinnější strategie pro podnik .....	19
2.6.1 Vymezení strategických možností .....	19
2.6.2 Výběr vhodné alternativy .....	20
2.7 Finanční analýza .....	21
2.7.1 Analýza poměrových ukazatelů .....	22
2.7.1.1 Ukazatelé rentability .....	23
2.7.1.2 Ukazatelé aktivity .....	25
2.7.1.3 Ukazatelé zadluženosti .....	27
2.7.1.4 Ukazatelé likvidity .....	28
<b>3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO POSTAVENÍ NA TRHU .....</b>	<b>30</b>
3.1 Představení společnosti .....	30
3.2 Historie firmy Manfred Hanke .....	31
<b>4. NÁVRH STRATEGIE PRO ZAJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU DO BUDOUCNA .....</b>	<b>31</b>
4.1 Analýza externího prostředí .....	31
4.1.1 STEP analýza .....	31
4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	36

<b>4.2 Finanční analýza podniku .....</b>	<b>43</b>
4.2.1 Analýza poměrových ukazatelů .....	43
4.2.1.1 Ukazatelé rentability .....	43
4.2.1.2 Ukazatelé aktivity .....	44
4.2.1.3 Ukazatelé zadluženosti .....	45
4.2.1.4 Ukazatelé likvidity .....	46
<b>4.3 Analýza interního prostředí.....</b>	<b>47</b>
4.3.1 SWOT analýza firmy Manfred Hanke .....	47
<b>4.4 Formulace dlouhodobého záměru .....</b>	<b>49</b>
4.4.1 Podniková vize .....	49
4.4.2 Poslání podniku .....	49
4.4.3 Cíle podniku .....	50
<b>4.5 Výběr nejúčinnější strategie pro podnik .....</b>	<b>51</b>
4.5.1 Vymezení strategických možností .....	51
4.5.2 Výběr vhodné alternativy .....	53
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>61</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>62</b>

# 1. Úvod

V podmínkách nestabilního tržního prostředí, kde dochází k neustálým změnám v konkurenčních vztazích, možnostech podmínkách, v politickém a ekonomickém vývoji země, stává se řízení podniku stále více složitější a náročnější. Tato náročnost na kvalitu řízení stoupá s blížící se globalizací ekonomiky a vzniku velkých, nadnárodních obchodních společností.

Značné požadavky na řízení jsou kladeny na podniky, které procházejí transformačním procesem směrem k rozvinutému tržnímu hospodářství. Přetrvává situace, že některé z těchto podniků jsou úspěšné, některé stagnují, hledají cestu „Jak dále?“. Mnohé podniky, větší i menší zanikly nebo se nacházejí ve stádiu před likvidací.

Příčiny této situace lze hledat v různých oblastech, např. v přetrvávajícím fungování přežitých systémů řízení podniku, nedokonalých marketingových aktivitách, nízké úrovni manažerů, touze po rychlém a bezohledném dosahování zisku apod. Rozhodujícím faktorem je zde problematika trvalého monitorování externího a interního prostředí podniku a návazná tvorba jeho strategie a její pružné implementace.

Předpokladem úspěšného působení podniku v konkurenčním prostředí je pružnost, adaptabilnost a konkurenceschopnost.

Chce-li management podniku uspět v náročném konkurenčním zápolení, nemůže se pasivně přizpůsobovat trendům konkurence, ale musí se snažit získat předstih – trvale si udržet zákazníky, což umožní vyšší zhodnocení jeho zdrojů. Management musí orientovat své myšlení a jednání strategicky, při využití všech dynamických změn s cílem získání strategické konkurenční výhody.

Cílem této diplomové práce je navržení strategie zajištění konkurenceschopnosti opavského podniku, který především vyrábí a opravuje potravinářské stroje. Úspěšnost podnikání ve stále se měnícím ekonomickém prostředí klade zvýšené nároky na vedení podniku, a proto trvalá připravenost podniku úzce souvisí se strategickým řízením, tzn. se znalostí tvorby strategie, její aktualizací a úspěšnou implementací. Tento přístup směřuje ke zvyšování konkurenceschopnosti a to je v dnešní době velice důležité.

Diplomová práce se skládá z úvodu, teoretických východisek, charakteristiky podniku, analytické části a závěru. V teoretické části vymezím malé a střední podniky a zdůrazním jejich význam. Dále definuji pojem strategie a rozvedu typy strategií. V neposlední řadě zmíním fáze přípravy tvorby strategie, které zahrnují nejen identifikaci poslání, cílů, vizí

daného podniku, strategickou analýzu, ale také i výběr a vypracování nejlepších strategií.

Třetí kapitola pojednává o charakteristice konkrétního podniku, o jeho historii. Čtvrtá kapitola představuje praktickou část, ve které bude provedena STEP analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a také finanční analýza podniku. Formulují podnikovou vizi, poslání a cíle podniku a nakonec vyberu nejúčinnější strategii pro podnik. Na závěr shrnu zjištěné poznatky.

## **2. Teoretická východiska analýzy podniku a strategického managementu**

### **2.1 Vymezení malých a středních podniků**

Malé a střední podniky nejsou jednoznačně definovány. V rámci statistického pojetí se česká statistika od roku 1997 harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců viz Veber a Srpová (2008):

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců

Z hlediska doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6.5.2003 se používají jiná kvantitativní kritéria a klasifikace. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria viz Veber a Srpová (2008):

- počet zaměstnanců
- roční tržby, resp. příjmy (podle toho, zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci)
- hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy)
- nezávislost

Třídění firem touto metodou je následující viz Veber a Srpová (2008):

- mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR

Shrneme-li výše uvedené pro oblast malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciací se stává počet pracovníků viz Veber a Srpová (2008):

- mikrofirma – 1-9 pracovníků
- malá firma – 10-49 pracovníků
- střední firma – 50-249 pracovníků

Firmy o počtu 250 pracovníků a více jsou považovány za velké podniky.

## **2.2 Význam malých a středních firem**

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje několik milionů malých a středních firem, které představují značnou část všech firem v EU a zaměstnávají přes 70 milionů lidí viz Veber a Srpová (2008).

Málokdo si uvědomuje, že malé a střední firmy garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoli omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně viz Veber a Srpová (2008).

Malé a střední firmy jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. Vedle toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých charitativních a dalších akcí viz Veber a Srpová (2008).

Tyto firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé viz Veber a Srpová (2008).

## 2.3 Strategie a charakteristika strategického managementu

### 2.3.1 Definování strategie

Pojem „strategie“ pochází z řečtiny. Původně se se strategií setkáváme ve vojenství. Následně ve sportu, diplomacii, politice, ekonomii a v podnikání. Stejně jako vývoj managementu byla i strategie postupně širěji a výstižněji definována.

Mezi významnější autory patří Mintzberg, který vymezil strategii „5P“: plan, ploy, pathern, position, perspektive:

1. Strategie jako plán představuje uvědomělý postup jednání pro řešení různých situačních stavů, jako smysluplná činnost, inklinující k plánování při dostatečném prostoru pro tvořivý přístup manažerů.
2. Strategie jako hra, jako určitý možný způsob prosazování cílevědomosti a plánovitosti ve strategii, založený na specifickém způsobu myšlení rozhodovacího subjektu (top managementu).
3. Strategie jako model vymezuje směry a hranice, ve kterých se může realizovat.
4. Strategie jako postavení vychází z filozofie primárního vymezení rozhodujícího strategického problému (odlišení hlavního od detailního), strategického od taktického, při zdůraznění, že správná taktika je předpokladem úspěšnosti strategie, plnění strategických cílů. Zvýrazňuje se zde působnost podniku v externím prostředí
5. Strategie jako perspektiva vyjadřuje působení podniku uvnitř, klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu jeho přístupů k tvorbě a realizaci strategie: dravý přístup při pronikání na trh nebo zachování stability a vybudování ochranných bariér vůči okolí apod.

Toto definování strategie „5P“ je nutno chápat v určité návaznosti a celistvosti, jako součást podnikového managementu viz Konečný (2010).

### 2.3.2 Typy strategií

Kritériem pro rozdělení strategií může být charakter jejich působení. Východiskem strategických úvah pro určení charakteru strategie je podle Vykypěla rozbor oblasti podnikání podniku tj. základních komponentů strategie, jimiž jsou výrobky, trhy, funkce.

Rozlišujeme následující čtyři strategické typy viz Lednický (2000):

- **Strategie expanze** – je typická pro podniky, které mají výrobky a trhy na začátku

životního cyklu. Tento typ strategie je spojován s rozvojem podnikových aktivit, což zároveň zahrnuje vyšší investice, vyšší riziko, ale i možnosti úspěchu. Je více pravděpodobná.

- **Strategie omezení** – je typická pro podniky, jejichž výrobky a trhy se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. V rámci této strategie dochází k omezení aktivit, neboť je zapotřebí reagovat na následující důvody:

- Podnik dělá určené produkty špatně,
- Hrozby okolí jsou tak výrazné, že převyšují silné stránky podniku.
- Podnik nedosáhl svých strategických cílů a změna je vyvolána vlastníky či zákazníky.

Uplatnění strategie omezení může však zlepšit i efektivitu činností podniku, neboť omezením či zrušením ztrátové činnosti lze uvolnit finanční prostředky.

- **Strategie stability** – charakterizuje podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a produkty taktéž ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivky životního cyklu. V rámci této formy strategie je trvalá snaha zlepšovat efektivitu svých činností. Hlavními důvody využití této strategie jsou:

- Podniky sledují filozofii: “Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme šli.”
- Je to strategie méně riziková a má rutinní charakter.
- Využití v prostředí s málo hrozbami a málo příležitostmi.
- Využití „oddychu“ po rychlé a překotné expanzi, kdy je v podniku zapotřebí chvíle klidu a stability.

- **Strategie kombinovaná** – je využívána u podniků nacházejících se v obdobích změn životního cyklu výrobků či trhů a dále u velkých podniků majících své vnitřní uzavřené produkční jednotky (SBU) v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje. Lze přitom z hlediska času rozeznávat kombinace:

- simultánního (souběžného) charakteru,
- sekvenčního (postupného, následného) charakteru.

Zajímavou typologii strategií použil Ansoff, který vychází z matice čtyř strategií, která zahrnuje strategie proniknutí na trh, vývoj nových výrobků, rozvoj trhu a diverzifikační strategie viz Dedouchová (2001).



**Obr. 2.1 Ansoffova matice čtyř strategií**

	Současný výrobek	Nový výrobek
Současný trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje či rozvoje nového výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Zdroj: KONEČNÝ, M. *Strategický management*.

Strategie proniknutí na trh, strategie rozvoje trhu a strategie vývoje výrobků je zahrnována do skupiny intenzivních strategií, neboť ke zvýšení konkurenceschopnosti je zapotřebí vyvinout intenzivní úsilí, intenzivní činnost viz Hron, Tichá, Dohnal (1998).

- **Strategie proniknutí na trh** usiluje o získání většího podílu podniku na trhu se stávajícími produkty na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí.
  - **Strategie rozvoje trhu** si klade za cíl získat nové trhy s existujícími produkty.
  - **Strategie vývoje výrobku** si klade za cíl zvýšení prodeje výrobku jeho zlepšením nebo modifikací původního produktu. Zlepšování výrobku s sebou většinou nese značné výdaje na výzkum a vývoj.
  - **Diverzifikační strategie** se člení do tří základních skupin, přičemž zdůrazňují, že tyto typy strategií se nyní stávají všeobecně méně populární a řízení diverzifikovaných podnikatelských činností se organizacím zdá stále složitější. Tyto základní skupiny lze charakterizovat následujícím způsobem.
- **Soustředná diverzifikace** představuje předávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
  - **Smišená diverzifikace** je tvořena přidáním nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
  - **Horizontální diverzifikace** představuje přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti nevztahují, ale jsou zamýšleny pro prodej současným zákazníkům tohoto podniku.

V návaznosti na model konkurenčních sil jsou navrženy tři hlavní generické strategie viz Porter (1994), kterými může určitý podnik překonat své konkurenty. Jedná se o tyto strategie:

- **Strategie nákladového vedení**, kterou nazýváme často strategií nízkých, případně minimálních nákladů. Nákladový vůdce je schopen v důsledku příznivých nákladů získat větší zisk při stejné ceně jako konkurent nebo může stanovit nižší cenu, čímž diktuje ceny a vyřazuje méně přizpůsobivou konkurenci.
- **Strategie diferenciacce** sleduje dosažení konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímaný jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Za takový produkt, který ostatní konkurenti nejsou schopni nabídnout, lze požadovat mimořádnou, nadprůměrnou cenu.
- **Strategie soustředění** či specializace je nazývána často jako strategie pokusu (ohnisko, zaostření), případně jako strategie niky (koutek, výklenek). Tento typ strategie je soustředěn na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo vyhraněného segmentu činností.

Vzájemnou vazbu konkurenčního rozsahu a konkurenční výhody v návaznosti na typ strategie přináší následující obrázek.

**Obr. 2.2 Generické strategie podle Portera**

		Konkurenční výhoda	
		Nížší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: KONEČNÝ, M. *Strategický management*.

### 2.3.3 Fáze přípravy tvorby strategie

Tvorbu strategie podniku lze uspořádat do jednotlivých fází, kroků. Vymezení těchto fází vybranými autory je více nebo méně výstižné.

Postup strategie viz Souček (1998):

1. Stručná analýza okolí podniku (analýza poptávky trhu, vědeckotechnického rozvoje regionu: obyvatelstva, energie, ekologie, atd., ekonomického a právního systému).
2. Analýza silných a slabých stránek.
3. Formulace specifických předností podniku, kterými se výrazně podnik odlišuje od konkurence, je uznáván zákazníky, např. kvalitou výrobků a servisu, dlouhodobými zárukami, nízkými cenami, častými inovacemi apod.).
4. Vize podniku – popis budoucího podniku, zásadní strategická rozhodnutí o budoucím tempu tržeb, jejich sortimentní struktuře, dílčí strategii podniku, ekonomických důsledcích jednotlivých variant strategie, zásadní představě o organizaci podniku.
5. Formulace vrcholových strategických cílů – cíle na trhu, cíle ekonomické, majetkové, personální, sociální a další.
6. Hlavní strategické operace – činnosti směřující ke splnění strategických cílů, uvedení strategie do života.
7. Zavedení systému strategického řízení a realizace strategie – zajišťování dlouhodobé a střednědobé poptávky, efektivnosti, kontrola průběhu strategických operací, systematická kontrola cash-flow, závažná personální rozhodnutí – jedná se o činnosti týkající se top managementu. Ostatní činnosti jsou delegovány na nižší úrovni řízení.

Souhrnně lze formulovat jednotlivé fáze tvorby strategie a její realizace viz Souček (1998) takto:

1. Analýza externího prostředí (hrozby, příležitosti a další faktory).
2. Analýza interního prostředí (poslání podniku, jeho silné a slabé stránky).
3. Formulace strategických cílů (variantně), výběr cílů pro formulaci strategie
4. Formulace strategie:
  - poslání podniku (nové, resp. upřesněné);
  - tvorba strategie podniku na 5 a více let, výběr nejvhodnější varianty pro danou situaci;
  - tvorba podnikatelských a funkčních strategií;
  - zesouladění strategií podniku.
5. Formulace taktiky (upřesnění strategických cílů a vymezení zdrojů pro jejich plnění na

2 – 3 roky, reagování na vzniklé změny, manévrování v procesu dosahování strategických cílů).

6. Operativa – implementace (konkretizace strategických cílů do jednoročního výkonového plánu podniku, s rozpisem na pololetní, čtvrtletní, měsíční a dekadní operativní plány - vypracování implementačních programů a procedur za účelem hladkého průběhu realizace strategií podniku.
7. Kontrola a hodnocení celého cyklu strategického řízení, jeho jednotlivých fází, s průběžnými návrhy opatření na vykonání potřebných změn.

## **2.4. Analýza externího a interního prostředí**

### **2.4.1 Analýza externího prostředí**

#### **2.4.1.1 Analýza makroprostředí**

#### **STEP analýza**

Ke zkoumání globálního prostředí využíváme nejčastěji STEP analýzu, která se snaží odpovědět na tři základní otázky:

Které vnější faktory mají vliv na podnik?

Jaký je rozsah účinků, jež budou mít zmíněné faktory?

Jaká je pravděpodobnost výskytu těch nejzávažnějších faktorů v nejbližší době?

Odpovědi na výše uvedené dotazy budou vycházet z analýzy následujících segmentů okolí podniku viz Konečný (2010):

- ekonomického,
- technologického,
- společenského,
- demografického,
- politicko-právního,
- mezinárodního.

## **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je určováno hospodářskou situací státu. Nejdůležitějšími ukazateli jsou: kapitálové návratnosti, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, úroveň spotřeby, nezaměstnanosti a zadluženosti státu. Důležitou roli hraje rovněž způsob fungování trhu, obrat a organizace kapitálového trhu a také struktura hospodářství. Vysoce rozvinutá moderní společnost je charakteristická svou otevřeností, dominancí mezinárodních korporací, strategickým vstupem zahraničního kapitálu do tuzemských podniků. Ekonomika je charakteristická svou specializací, jejímž základem jsou rozlišovací charakteristiky vlastní nikoli jednotlivým podnikům, ale celým sektorům nebo odvětvím průmyslu. Při určování způsobů ovlivňování podniku ekonomickým prostředím nesmíme zapomenout na jeho vývojové trendy.

## **Technologické prostředí**

Při zkoumání tohoto segmentu se zaměříme na analýzu úrovně vědy, výzkumu, udělených patentů na vynálezy všeho druhu, míru morálního opotřebení výrobních prostředků, vládních peněz vynaložených na vědu. Zkušenost nás nutí si stále častěji uvědomovat, k jak rychlým změnám v rámci technologického prostředí dochází. To, co se zdálo před 40 lety science fiction, je dnes běžně používanou skutečností. Oblast výpočetní techniky je toho zdárným příkladem.

## **Společenské prostředí**

Analýza prostředí se musí zaměřit zejména na trendy, které ve společnosti proběhly a ovlivnily nebo ještě ovlivňují její chování. Sedmdesátá a osmdesátá léta jsou spojena se vznikem nového životního stylu - zdravé životní prostředí v zaměstnání i v soukromí. Tento jev znamenal např. začátek pro nové průmyslové branže, jako jsou „zdravá výživa“ nebo bezalkoholické nápoje. Obrat k lepšímu a postupný rozvoj byl zaznamenán u výrobců kol a motocyklů. Naopak se do krize dostal tabákový průmysl. Další trendy vývoje jsou zaměřeny na změnu postavení státu v životě jedince, které se mění z opatrovnického, ochránářského až rovnostářského na tržní, podporující individuální schopnosti jedince s jejich patřičným ohodnocením. Společnost je také stále citlivější na problematiku ochrany životního prostředí. Trendem, který se v posledních letech projevuje v životě společností, je globalizace. Tzv. „kalifornizace potřeb“ je spojena se skutečností, že lidé sledují na celém světě stejné americké

seriály, kupují stejnou kosmetiku a oděvy od „globálních firem“. Bez rozdílu na bydliště a obsah kapes, chce každý žít a nakupovat jako v Kalifornii. Každá významná a trvalá změna v modelu společenské spotřeby umožňuje vznik novým průmyslovým odvětvím a způsobuje zánik stávajících.

### **Demografické prostředí**

Populační změny ve společnosti se odrážejí při tvorbě všeobecné ekonomické strategie i při formulaci strategie jednotlivých podniků. Zkoumání demografických trendů je důležité jak pro výrobce oděvů, hraček, turistických potřeb, tak i pro pojišťovny a banky. Od těchto trendů se pak odvíjí kupní síla obyvatelstva, vzdělanostní potenciál, mobilita pracovní síly či způsob trávení volného času.

### **Politicko – právní prostředí**

Legislativní a politické faktory mají velký vliv na příležitosti a ohrožení podniků. Jednu z významných tendencí, kterou lze pozorovat, je „tendence deregulace“, tedy rušení zákazů všeho druhu, restrikcí, právních a celních bariér. Díky těmto tendencím se mění konkurenční podmínky na světových trzích.

Legislativní změny, jejich role a vliv na fungování podniků, jsou nejzřetelnější u post komunistických zemí. Nové systémově právní regulace vedou k restrukturalizaci celých sektorů a odvětví průmyslu.

#### **2.4.1.2 Analýza mikroprostředí**

##### **Analýza konkurence v odvětví**

Z mnoha modelů použitelných při analýze konkurence v odvětví se jeví nejvhodnější Porterův model. Tento model nám jednoduchým způsobem umožňuje specifikovat konkurenční síly v odvětví, vyhledat pozici a zvolit přístup ke konkurenci viz Konečný (2010), které by zajistil:

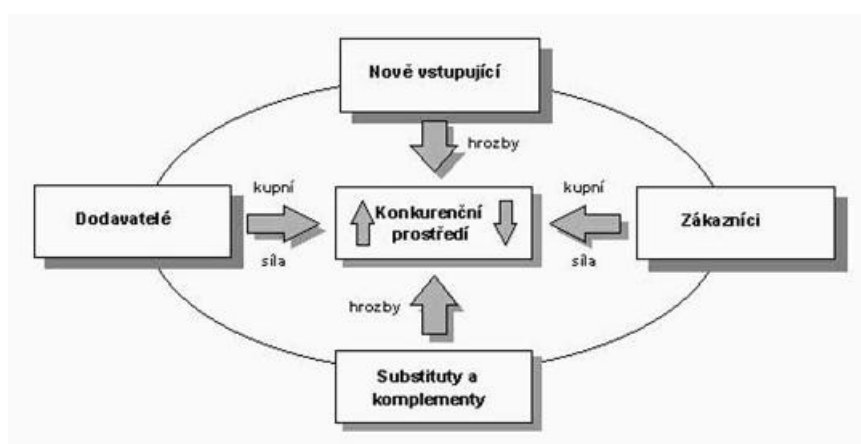
- co největší omezení negativního působení konkurenčních sil na podnik,
- maximální využití pozitivního působení konkurenčních sil ve svůj prospěch,
- vytvoření pevné tržní pozice (ta umožní okamžitou reakci na případný výskyt nových konkurentů v odvětví).

### Porterův model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Podle Portera působí tyto síly silněji na podniky uvnitř mikroprostředí a omezují je v dosahování vyššího zisku. Silná konkurence tady může vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Úkolem strategických manažerů je poznat příležitosti a ohrožení a formulovat odpovídající strategie viz Dedouchová (2001).

**Obr. 2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil**



Zdroj: Strategická analýza. *Strateg* [online].

### Noví konkurenti

Výskyt těchto nováčků je ovlivněn celou řadou faktorů, jež se projevují omezením resp. zjednodušením vstupu do odvětví. Nejčastěji se setkáváme s těmito faktory viz Konečný (2010):

- **Vládní politika**

Politika vlády může na základě aktuální hospodářské situace ve státě, lobování zájmových skupin zavést resp. zrušit regulační opatření existující v odvětví, může přijít s požadavkem licence, zpřísnit zákonnou úpravu spotřebitelské, environmentální politiky a politiky v oblasti zdraví a bezpečnosti práce.

- **Distribuce**

Musíme si uvědomit, že si každý výrobce vytváří své distribuční kanály a síť. Nový konkurent by tedy logicky musel vytvářet své, tedy nové, distribuční kanály. A zde je prostor pro vytvoření omezení tvorby těchto nových kanálů a tím omezení možnosti vstupu nového konkurenta.

- **Náklady**

Jedná se o náklady, které musí vynaložit nový konkurent, aby vyrovnal převahu již „usazených“ podniků. Jedná se o ošetření vlastnických práv prostřednictvím licencí na výrobní postupy, vhodné pozemky, surovinové zdroje apod.

- **Kapitálová náročnost a úspory z rozsahu**

Oba tyto faktory mají společný základ a tím je nutnost disponovat dostatečným finančním potenciálem, který umožňuje v prvním případě pokrýt nejen fixní náklady, ale především financovat zásoby, pohledávky a zejména pak případné počáteční neúspěchy. Ve druhém případě jde o samotnou možnost vytvoření úspory z rozsahu, tedy zajištění takového rozsahu výroby, marketingu, výzkumu, vývoje atd., aby úspora vznikla.

- **Výrobek, resp. jeho diferenciaci**

Máme-li zájem vstoupit do odvětví, které je charakteristické výbornými vztahy se zákazníky, na oplátku pak jejich loajalitou, preferencí značky a zejména pak diferenciací výrobků, můžeme si být jisti, že se tyto faktory projeví jako významné omezení pro vstup.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé mohou ovlivnit konkurenční prostředí zejména silou svého vyjednávání. Toto vyjednávání se bude týkat zejména ceny, způsobů dodání a termínů plateb za dodávky. Intenzita vyjednávání závisí v takovém případě na míře koncentrace dodavatelů, nákladů spojených s jejich případnou změnou, na charakteru výrobku, jeho jedinečnosti. Je nutné brát v úvahu i možnosti dodavatelů v oblasti vertikální integrace do odvětví. Fakt, že odvětví není ani jediným ani nejdůležitějším odběratelem a dodávky jeho produktů nejsou vázány na



dodávky z jiných odvětví, se stává oslabujícím momentem případného vyjednávání viz Lednický (2000).

### **Zákazníci**

Stejně jako u dodavatelů bude záviset na síle odběratelského sektoru. I zde je nutné vzít v úvahu koncentrovanost a velikost nákupů. Produkt umožňující bezproblémovou změnu dodavatele, z hlediska své standardizované podoby, a také produkt, který není významnou položkou v rozpočtu odběratele, bude důvodem k tlakům směřujícím ke snížení vstupních nákladů dodavatele, tedy ke snížení ceny.

Z hlediska zákazníka jsou výše uvedené faktory o to výraznější, jedná-li se o výrobky všeobecně dostupné, nediferencované a zejména pak poměrně drahé, vzhledem k výši dosahovaných příjmů viz Lednický (2000).

### **Substituty**

Ohrožení vyplývající z jejich existence je o to výraznější, o co méně je třeba do jejich výroby investovat (pouhou inovací stávajících výrobků jsme schopni kvalitněji uspokojit potřeby zákazníků, problém může nastat rovněž v situaci, kdy lze tyto substituty vyrábět i v jiných odvětvích, zvláště pak v odvětvích dosahujících větších zisků viz. Konečný (2010).

### **Konkurence podniků etablovaných v odvětví**

K této konkurenci dochází zejména v případech, kdy míra růstu odvětví je malá a zlepšení konkurenční pozice v odvětví je možné pouze na úkor jiných konkurentů. Konkurenční boj je o to intenzivnější, máme-li co do činění s podniky přibližně stejného potenciálu a velikosti. Zarputilost boje je také do značné míry ovlivněna takovými faktory, jako jsou vysoké fixní náklady, nediferencovanost produktu, skoková změna velikosti kapacity (s tím spojená náhlá změna nabídky, poptávky, ceny atd.), vysoké výstupní bariéry v podobě vlastnictví specializované technologie, zařízení a především neschopnost konkurentů shodnout se na způsobech konkurence sledováním rozdílných cílů podnikání.

Analýza konkurence odvětví si klade jediný cíl. Najít pro podnik takovou tržní pozici, která mu umožní být, pokud možno, co nejméně vystavena rizikovým činitelům v podobě silných dodavatelů, odběratelů, substitutů a stávajících konkurentů. Případné tržní síly a tlaky

pak využít ve svůj prospěch viz Konečný (2010).

#### **2.4.2 Analýza interního prostředí**

Mluvíme-li o vnitřním prostředí, máme na mysli vše, co se nachází uvnitř podniku, co ovlivňuje jeho chod, co způsobuje, že firma nakupuje, zaměstnává, vyrábí, prodává a dosahuje zisků. Vnitřní prostředí tedy můžeme charakterizovat, jako soubor řady činitelů ovlivňovaných a ovlivňujících se navzájem.

Aby mohl podnik plnit své základní funkce, musí všechny jeho části pracovat bezchybně, maximálně využívat podmínky, prostředky a lidský potenciál.

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy můžeme použít mnoha metod. K nejčastěji používaným viz Lednický (2000) patří:

- funkcionální analýza neboli strategická bilance podniku,
- analýza klíčových činitelů úspěchu,
- životní cyklus výrobku,
- portfoliové analýzy,
- SWOT analýza.

#### **SWOT analýza**

Ve strategické analýze má SWOT analýza zvláštní postavení. Jde o komplexní metodu zkoumání prostředí podniku a zároveň jeho nitra.

Název analýzy je zkratkou vytvořenou z prvních písmen anglického názvosloví (Strengths – silné stránky podniku, Weaknesses – slabé stránky podniku, Opportunities – příležitosti okolí, Threats – hrozby okolí). Metoda SWOT je charakterizována jako metoda registrace a klasifikace činitelů podmiňujících strategii podniku. Můžeme se rovněž setkat se zkratkami TOWS nebo také WOTS. Není třeba mít obavy, na obsahu analýzy se nic nemění.

SWOT analýza je založena na jednoduchém schématu klasifikace: všichni činitelé, kteří mají vliv na současnou a budoucí pozici podniku se dělí na:

- vnější a vnitřní ve vztahu k podniku a mající charakter vnitřních podmínek;
- negativní a pozitivní.

Zkřížením těchto dvou podílů nám vznikají čtyři faktory činitelů viz Lednický (2006):

- vnější pozitivní – příležitosti;

- vnější negativní – hrozby;
- vnitřní pozitivní – silné stránky;
- vnitřní negativní – slabé stránky.

SWOT analýza tedy spočívá v identifikaci výše zmíněných činitelů, popsání jejich vlivu na vývoj podniku a také možnosti firmy oslabení nebo zesílení síly jejich působení. Srážka silných a slabých stránek s příležitostmi a ohroženími umožňují stanovit strategické pozice podniku. Tento stav může být rovněž zdrojem zajímavých strategických nápadů.

V případě SWOT analýzy není nutné systematické rozlišování a popisování všech činitelů, ale postačí identifikace pouze činitelů klíčových, které mohou mít rozhodující význam pro tvorbu strategie.

Jak najít silné a slabé stránky podniku, event. jeho příležitosti a ohrožení? Nápomoci mohou být odpovědi na otázky viz Lednický (2006) z oblastí:

- Silné a slabé stránky – významnosti pozice, dostatečné zásoby, konkurenceschopnost, povědomí u klientů, schopnost využít zkušenostního efektu, existence strategie, organizační zajištění, úroveň výrobní kapacity, pokulhávání za vědecko-technickým pokrokem, úroveň finančních prostředků, úroveň nákladů na jednotku produkce, funkčnost podnikového marketingu aj.
- Příležitosti a ohrožení – vznik nových skupin konkurentů, úroveň prodeje substitutů, rychlost tržního růstu, možnosti přechodů do lepší strategické skupiny, úroveň rivalizace v sektoru, demografické změny, síla dodavatelů a odběratelů atd.

## **2.5 Formulace dlouhodobého záměru podniku**

Formulace dlouhodobého záměru pro jakoukoli podnikatelskou činnost je věcí nejen obtížnou, ale i velmi zodpovědnou. Tato vývojová koncepce rozvojových aktivit obsahuje následující složky viz Konečný (2010):

- podnikovou vizi,
- základní cíle podniku,
- poslání podniku.

### **2.5.1 Podniková vize**

Pojem vize je odvozen z latinského slova „visio“, což znamená „zření“ a ve vazbě vize

budoucnosti označuje prorocství. Proto také pojem podniková vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont deseti a více let. Úkolem vize je totiž zachytávat a reagovat na jevy, trendy i faktory, které jsou v současnosti nevýrazné, nepřesné a mlhavé, ale mohou se v budoucnu stát nosnými vlivy, jež budou působit přímo či nepřímo na podnik.

Vize musí být viditelná svou snahou mobilizovat, integrovat a inspirovat zájmy a síly co nejširšího okruhu pracovníků podniku, dosáhnout vytýčené dlouhodobé a trvalejší záměry v podobě cílů. Vize je určena především pro vnitropodnikovou potřebu a má charakter vnitřního podnikového dokumentu.

Kvalitní podniková vize jako výsledek zamyšlení nad vývojem podnikatelského prostředí a vnitropodnikovými procesy by měla obsahovat odpovědi na následující otázky viz Konečný (2010) :

- co podnik dělá, kde se nalézá a proč to dělá,
- kam chceme v podniku jít a proč tam chceme jít,
- jak se tam dostaneme a s kým se tam dostaneme,
- jaký to bude vývojový proces včetně zdůraznění obtíží,
- jaké máme lidi, podnikovou kulturu, historické zkušenosti,
- jak jsme vybaveni, jaké jsou naše slabiny a přednosti,
- jaké máme šance na trzích, co nás může ohrozit a jak rozvineme naše konkurenční schopnosti.

### **2.5.2 Poslání podniku**

Z vize vychází poslání podniku, které je sice soustředěno na současnost, ale musí být propojeno na budoucnost, a proto nemůže existovat bez vize a naopak.

Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity.

Poslání podniku může být vymezeno jako užší nebo širší. Užší vymezení dává jasnější představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které podnik poskytuje, o technologiích, které jsou v podniku využívány, případně o trzích, na kterých působí. Na druhé straně však omezuje prostor pro využití vnějších příležitostí, které poskytuje měnící se prostředí podniku. Širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu organizace, umožňuje jí přiblížit vlastní působnost ve vícero odvětvích národního hospodářství i ukázat

na vysokou podnikovou flexibilitu díky používání různých technologií či působení na různých trzích. Nevýhodou širšího vymezení poslání je, že mnohdy nedává jasnou orientaci o zaměření podniku, což může dezorientovat jak zákazníky, tak i další subjekty v okolí.

Poslání se mohou lišit nejen v širším a užším pojetí, ale i v délce, obsahu, přesnosti. Podle zkušenosti, efektivně formulované poslání podniku by mělo viz Hron, Tichá, Dostál (1998) odpovédět na následující otázky:

- Zákazník – kdo jsou zákazníci podniku?
- Produkt – jaké jsou nosné výrobky nebo služby podniku?
- Trh – na jakém trhu podnik soutěží?
- Technologie – jaký způsob výroby podnik propaguje?
- Zájem o přežití, růst a profitabilitu – má podnik definovány ekonomické cíle?
- Sebekoncepce – čím se podnik od ostatních liší, v čem je jeho konkurenční výhoda?
- Vztah k veřejnosti – zohledňuje podnik zájem o společnost?
- Vztah k zaměstnancům – jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

### **2.5.3 Cíle podniku**

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulované poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků a tak cíle představují pro vedení podniku nižší řídicí úroveň závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase. Z toho vyplývá, že stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvalifikování základního poslání. Cíle jsou tudíž důvodem pro určitá jednání, východisko a podnět k aktivitě a výkonnosti. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnutí, jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení viz Konečný (2010).

Obecně lze říci, že strategické cíle podniku musí být SMART, což znamená, že musí splňovat viz Konečný (2010) následující charakteristiky:

S – specific = specifický, originální.

M – measurable = měřitelný,

A – agreed = akceptovaný,

R – realistic = reálný,

T – trackable = termínovaný, sledovatelný.

## 2.6. Výběr nejúčinnější strategie pro podnik

Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky viz Hron, Tichá, Dostál (1998), které tvoří:

- vymezení strategických možností,
- evaluace jednotlivých alternativ,
- vlastní výběr strategie

Přitom se jedná o typický rozhodovací proces, který lze charakterizovat jako výběr jedné z možných alternativ. Současně platí, že čím variabilnější je prostředí pro plánovanou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr, a proto rozhodovací proces hraje v těchto případech významnou úlohou.

### 2.6.1 Vymezení strategických možností

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků, jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti co nejefektivněji. Jednotlivé alternativy se mohou navzájem od sebe lišit na základě řady kritérií. Účinné alternativy lze rozdělit do následujících tří kategorií viz Hron, Tichá, Dostál (1998):

- Zřejmé, jasné alternativy, které vyplývají ze současné strategie podniku. Jejich uplatnění se děje drobnými úpravami či rozvíjením dosavadního trendu.
- Kreativní alternativy obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku.
- Nemyslitelné alternativy odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy v rámci podniku. Nejsou nemyslitelné proto, že by na ně nikdo v podniku nepomýšlel, ale proto, že jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné. V mnoha případech je pravděpodobnost, že tyto alternativy budou přijaty managementem podniku, velmi nízká. Přesto je důležité zahrnout tyto alternativy do počátečního výběru, i kdyby to pomohlo nastartovat nový způsob myšlení nebo vyprovokovalo kreativní návrhy.

Má-li být proces výběru vhodné alternativy úspěšný, je nutno při vytváření souboru alternativ uplatňovat následující zásady viz Hron, Tichá, Dostál (1998):

- Vytvořit různorodost navrhovaných alternativ. Teprve široká škála navrhovaných alternativ umožňuje cestou vzájemného porovnání vyzdvihnout vhodnost některých.
- Mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací. Čím snazší je alternativu zavést, tím nižší je pravděpodobnost, že navrhované řešení vybočuje z dosavadního vzorce chování.
- Zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií v případě, že již nelze pokračovat v rozvoji používané strategie a je nutno změnit zcela chování podniku.
- Dodržení vztahu k stanoveným cílům. Objevné a ambiciózní alternativy obvykle vedou ke zvýšení očekávání, aspirací a cílů. Důsledkem toho může být i nové formulování dlouhodobých cílů.

### 2.6.2 Výběr vhodné alternativy

Smyslem volby vhodné alternativy je dosáhnout cíle řešeného problému, jak zdůrazňují Donnelly – Gibson – Ivancevich. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale prostředek, jak se k němu dostat. Přitom slovo rozhodnutí představuje vědomý výběr mezi minimálně dvěma existujícími možnostmi, které vedou k dosažení nějakého určitého cíle viz Konečný (2010).

Východiskem obecných strategických úvah je rozbor oblasti podnikání podniku tj. základních složek strategie představují výrobky, trhy a funkce podniku viz Konečný (2010).

- Výrobky – v této oblasti je třeba řešit následující problémy:
  - široký nebo úzký sortiment,
  - diferenciaci výrobků,
  - kvalita výrobků,
  - výhodnosti výrobků zákazníkům z hlediska času, místa, formy, servisu a jiných vlastností, které zákazníci oceňují,
  - existence dalšího možného využití výrobků.
- Trhy – v této oblasti nás zajímají následující problémy:
  - působnost na určitém typu trhu (lokální, regionální, celostátní, zahraniční),
  - využívání různých forem prodeje (přímý prodej, velkoobchod apod.),
  - segmentování zákazníků do skupin,
  - hledání určitého charakteru trhu (velké koncentrované trhy, více či méně tržních

segmentů, niky pro specializované výrobky).

- Funkce – podnik si musí ujasnit, na které funkce se zaměří, přičemž se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jednu funkci.

Po rozboru těchto základních komponentů každé strategie, kdy v podstatě může dojít k potvrzení nebo změně podnikání, se ukáže, které typy strategických alternativ naplní naše závěry. V podstatě lze rozlišit čtyři základní strategické alternativy viz Konečný (2010):

- Strategie expanze
  - nové výrobky, nové trhy, noví zákazníci,
  - rozšiřování stávajících oblastí podnikání.
- Strategie stability
  - pokračování ve stávající činnosti při případném zlepšování kvality.
- Strategie omezení
  - redukce oblastí výrobků, trhů nebo funkcí,
  - zužování stávajících oblastí podnikání.
- Strategie kombinace – vědomé používání různých alternativ při sledování:
  - simultánního využití (souběžné kombinování např. v různých organizačních jednotkách),
  - sekvenčního využití (postupné kombinování).

## 2.7 Finanční analýza

Aby byl podnik úspěšný, potřebuje rozvinout své schopnosti, přidávat nové výkony, učit se novým dovednostem, naučit se prodávat tam, kde většina jeho konkurentů neuspěla, stávat se skutečně dobrým v něčem, co je pro podnikovou kulturu nové a prospěšné. Měl by znát příčiny úspěšnosti či neúspěšnosti podnikání, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k jeho prosperitě viz Sedláček (2007).

Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi lidmi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:



- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Při provádění finanční analýzy je třeba brát v úvahu podmínku aplikovatelnosti (používají se metody adekvátní praktickým možnostem a podmínkám podniku, efektivnosti, vynaložené náklady na zpracování by neměly přesáhnout očekávané výnosy plynoucí z využití výsledků) a účelnosti (je realizována k předem vymezenému cíli) viz Sedláček (2007).

### **2.7.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Finanční poměrové ukazatelé charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin. Naproti tomu údaje z výkazu zisku a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období.

Poměrové ukazatelé jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů, jejich výpočtem však nekončí, naopak spíše začíná. Můžeme je chápat jako určité síto, jež zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu. Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy.

Lze je sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek nebo jako vztahové, kdy dávají do poměru samostatné veličiny. Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů viz Růčková (2010) je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy,
- jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem,
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat

závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

#### 2.7.1.1 Ukazatelé rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výši zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.

##### **Ukazatel rentability vloženého kapitálu - ROI**

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Vypočítá se podle vzorce

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} - \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad (2.1)$$

Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Celkový kapitál představuje stavovou veličinu. My však potřebujeme vyjádřit míru zisku za určitý interval, v němž byly vložené prostředky vázány. Proto se pracuje obvykle s průměrem těchto veličin na počátku a konci období, což však nepřispěje k věrnějšímu obrazu v případě, kdy se stav veličin v průběhu sledovaného období výrazně měnil.

Čitatele zlomku není zadán jednoznačně. Setkáváme se zde se ziskem před úhradou všech úroků a daně z příjmů EBIT, ziskem před úhradou dlouhodobých úroků a daně z příjmu, ziskem před zdaněním EBT, ziskem po zdanění EAT či ziskem po zdanění zvýšeném o nákladové úroky, resp. zvýšeném o zdaněné úroky. Je to dáno tím, že jak zisk po zdanění, tak daň z příjmů i úroky placené z vypůjčeného kapitálu představují jen různé formy celkového zisku, kterého bylo dosaženo použitím celkového vloženého kapitálu. Na druhé straně zisk očištěný o úroky lépe vyjadřuje výsledek z běžných transakcí, poněvadž není ovlivněn tím, z jakých zdrojů je aktivita podniku financována viz Růčková (2007).

##### **Ukazatel rentability celkových vložených aktiv – ROA**

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Je-li do čitatele dosazen EBIT, potom ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Je užitečný při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích.

Dosadíme-li do čitatele čistý zisk zvýšený o zdaněné úroky, znamená to, že požadujeme, aby ukazatel poměřil vložené prostředky nejen se ziskem, ale i s úroky, jež jsou odměnou věřitelům za jimi zapůjčený kapitál. Fiktivní zdanění úroků pak vyjadřuje skutečnou cestu cizího kapitálu. Zahrnutí úroků do nákladů vede ke snížení výkazného zisku, a tím i k nižší dani z příjmů. A právě o takto ušetřenou částku daně je cena cizího kapitálu nižší. Podrobnějším zkoumáním čitatele i jmenovatele a užitím vhodných rozkladů lze odhalit slabiny podniku a stanovit účinné formy nápravy. ROA se vypočítá podle vztahu viz Růčková (2010):

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.2)$$

### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu - ROE**

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění, avšak ve jmenovateli je třeba zvažovat, které z fondů bude vhodné vypustit. Pro investora je důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Tento požadavek je oprávněný, neboť investor nese poměrně vysoké riziko. Z toho důvodu se má za to, že cena vlastního kapitálu placená ve formě dividendy či podílu na zisku je vyšší než cena cizího kapitálu, placená ve formě úroku. Bude-li tedy hodnota ROE dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, podnik bude nejspíš odsouzen k zániku, neboť se investor bude snažit investovat svůj kapitál jinde, výnosnějším způsobem viz Růčková (2010).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

### **Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů - ROCE**

V čitateli jsou celkové výnosy všech investorů a ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici. Slouží k prostorovému srovnávání podniků, zejména k hodnocení monopolních, veřejně prospěšných společností viz Růčková (2010).

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

### **Ukazatel rentability tržeb – ROS**

Charakterizuje zisk vztahený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Výkony, dobře známé z doby centrálního řízení, měří výkonnost podniku, tj. jak účinně využije všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Teprve tržní uznání výsledků práce podniku stanoví jejich cenu, která se do podniku vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků i služeb nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, náklady veřejnosti aj. viz Růčková (2010).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$

#### **2.7.1.2 Ukazatelé aktivity**

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv viz Sedláček (2007).

### **Vázanost celkových aktiv**

Podává informaci o výkonnosti, s níž podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost podniku. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. Znamená to, že podnik expanduje, aniž musí zvyšovat finanční zdroje. Slouží k prostorovému srovnávání. Při hodnocení je nutno posuzovat vlivy používaného způsobu oceňování aktiv a metod odpisování viz Sedláček (2007).

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (2.6)$$

### **Relativní vázanost stálých aktiv**

Je odvozen z ukazatele vázanosti celkových aktiv. Uvádíme-li v čitateli zůstatkovou hodnotu stálých aktiv, ukazatel s počtem let zlepšuje zcela automaticky bez zásluhy podniku. Projevuje se zde rovněž vliv odpisů, které jsou vypočteny z historických cen. Tím je řada stálých aktiv pořízených před mnoha lety v rozvaze podhodnocena a starší podnik může vykazovat lepší výkonnost i bez svého přičinění viz Sedláček (2007).

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (2.7)$$

### **Obrat celkových aktiv**

Udává počet obrátek za daný časový interval. Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva viz Sedláček (2007).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.8)$$

### **Obrat stálých aktiv**

Je převráceným ukazatelem relativní vázanosti stálých aktiv a tudíž trpí stejnými nedokonalostmi. Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota ukazatele než průměr v oboru je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku viz Sedláček (2007).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.9)$$

### **Obrat zásob**

Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových cenách. Proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Pro odstranění této slabé stránky by bylo vhodnější použít v čitateli náklady na prodané zboží, avšak tradičně se používají tržby. Druhým problémem je, že jsou tržby tokovou veličinou odrážející výsledek celoroční aktivity,

zatímco zásoby postihují stav k jednotnému okamžiku. Pro získání reálnějšího obrazu by bylo vhodnější použít průměrné roční zásoby, avšak s ohledem na prostorové srovnání se tato úprava většinou nepoužívá.

Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý, znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytkové zásoby jsou samozřejmě neproduktivní a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrát zásob rovněž podporuje důvěru v ukazatel běžné likvidity. Naopak při nízkém obrátu a nepoměrně vysokém ukazateli likvidity lze usuzovat, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reální hodnota je nižší než cena oficiálně uvedena v účetních výkazech viz Sedláček (2007).

$$\text{Obrát zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.10)$$

#### 2.7.1.3 Ukazatelé zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě, a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability viz Sedláček (2007).

##### **Celková zadluženost**

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhé straně hledají finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr bude však pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje bez toho, aby nejprve zvýšila vlastní kapitál. Věřitelé by se zdráhali podniku půjčovat další peníze anebo by požadovali vyšší úrokovou sazbu viz Sedláček (2007).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

##### **Kvóta vlastního kapitálu**

Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Oba ukazatelé informují o finanční struktuře podniku. Převrácená hodnota kvóty vlastního

kapitálu vyjadřuje již zmíněnou finanční páku, která vede k finančnímu zadlužení podniku viz Sedláček (2007).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

### Koeficient zadluženosti

Má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku. Ve finanční analýze se využívá i převrácená hodnota tohoto ukazatele, který bývá označována jako míra finanční samostatnosti podniku. Pokud podnik využívá výrazněji leasingové financování, měl by analytik přičíst objem leasingových závazků podle smlouvy k objemu cizího kapitálu, neboť budoucí leasingové splátky nejsou zachyceny v účetnictví nájemce. V podstatě jde o stejný dluh jako u splátek úvěru viz Sedláček (2007).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

### Úrokové krytí

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezůstane nic. Reciproční hodnota ukazatele se nazývá úrokové zatížení a je doplňkem k hodnocení vývoje výnosnosti viz Sedláček (2007).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.14)$$

#### 2.7.1.4 Ukazatelé likvidity

Charakterizují schopnost podniku dostát svých závazků. Úzce navazují na ukazatele finanční závislosti. Likvidita byla definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a je tedy jednou ze základních podmínek existence podniku. Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti. Podmínkou solventnosti je, aby měl podnik část majetku vázanu ve formě, jíž může platit – tedy ve formě peněz. Jinými slovy je podmínkou solventnosti likvidita.

Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno zaplatit. Zbývají nejlikvidnější části aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných z rozvahy. Nevýhodou ukazatelů je, že hodnotí likviditu podle zůstatku finančního majetku, ale ta v daleko větší míře závisí na budoucích cash flow viz Růčková (2010).

### **Běžná likvidita**

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich správné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě či nedobytnosti. U zásob může trvat velmi dlouho než se přemění na peníze, neboť musí být nejprve spotřebovány, přeměněny ve výrobky, prodány a pak se čeká několik týdnů i měsíců na úhradu od odběratele. Podnik s nevhodnou strukturou oběžných aktiv se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5 viz Růčková (2010).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.15)$$

### **Pohotová likvidita**

Ve snaze odstranit nevýhody předchozího ukazatele vylučuju z oběžných aktiv zásoby. V analýze je užitečné zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku. S velkým rozdílem ukazatelů se můžeme setkat u obchodních firem, kde se předpokládá, že se zásoby rychle obměňují a jsou dosti likvidní nebo u sezónního charakteru hospodaření, kde se setkáváme s volnými zásobami zejména před zahájením prodejní sezóny. Pro zachování likvidity podniku by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1 viz Růčková (2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.16)$$

### **Okamžitá likvidita**

Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze a jejich ekvivalenty. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2 viz Růčková (2010).



$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžité splatné závazky}} \quad (2.17)$$

### 3. Charakteristika podniku a jeho postavení na trhu

#### 3.1 Představení společnosti

Firma, které se týká tato diplomová práce, sídlí na Těšínské ulici v Opavě. Majitelem podniku je fyzická osoba Manfred Hanke. Je známá pod názvem Manfred Hanke, mechanizační dílna Opava. Zaměřuje se na výrobu a opravu potravinářských strojů včetně atypických a vývojových strojů. Jde především o nápojové a konzervářské stroje, dopravníky (destičkové, gurtové, šnekové a výškové), dopravníky s detektorem kovů, chladicí (vzduchem), nerezové kontejnery, míchačky, plastové obrabeče sklenic a mnoho dalších. K těmto strojům a zařízením standardně dodávají prohlášení o shodě, návod k obsluze, revizní zprávu a elektrodokumentaci. Provádí také renovace a úpravy linek a v neposlední řadě soustružnické a zámečnické práce viz internetové stránky firmy Manfred Hanke (2010).

Firma Manfred Hanke získala třináct živnostenských oprávnění. Předmětem podnikání viz Registr živnostenského podnikání (2011) tedy je:

- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (obory činností: výroba vyhrazených tlakových zařízení, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely),
- revize a zkoušky provozovaných kotlů a tlakových nádob,
- revizní zkoušky provozní způsobilosti zdvihacího zařízení,
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny,
- výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky provozní

způsobnosti vyhrazených zdvihacích zařízení,

- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba vyhrazených tlakových zařízení,
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.

### **3.2 Historie firmy Manfred Hanke**

Mechanizační dílna se zabývá výrobou a opravou potravinářských strojů již od roku 1947. Od roku 1959 byla vývojovou a mechanizační dílnou Slezských lihovarů a konzerváren, později Seliko a.s. Olomouc, které mělo víc než desítku poboček na Moravě a ve Slezsku. Seliko a.s. mělo široký záběr. Vyrábělo marmeládu, těstoviny, hořčice, droždí, alkohol. Dále zpracovávalo kořenovou zeleninu, okurky, zelí, jahody atd.

V roce 1998 se dílna osamostatnila a působí pod nynějším názvem Manfred Hanke mechanizační dílna Opava. V roce 2007 prošla firma rekonstrukcí, kdy došlo k rozšíření výrobních prostor a zázemí firmy.

V současné době se firma stále zaměřuje na výrobu a opravu potravinářských strojů, ale své služby rozšířila. Řídí se heslem „náš zákazník, náš pán“, a proto soustruží třeba i brzdové bubny. Snaží se zákazníkům maximálně vyhovět.

## **4. Návrh strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku do budoucna**

### **4.1 Analýza externího prostředí**

Pro analýzu externího prostředí jsem zvolila STEP analýzu a Porterovou analýzu pěti konkurenčních sil. V případě STEP analýzy podrobně rozeberu ekonomické, technologické, společenské, demografické, politicko-právní okolí podniku. Prostřednictvím Porterovy analýzy pro změnu analyzuji nové konkurenty, stávající konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty.

#### **4.1.1 STEP analýza**

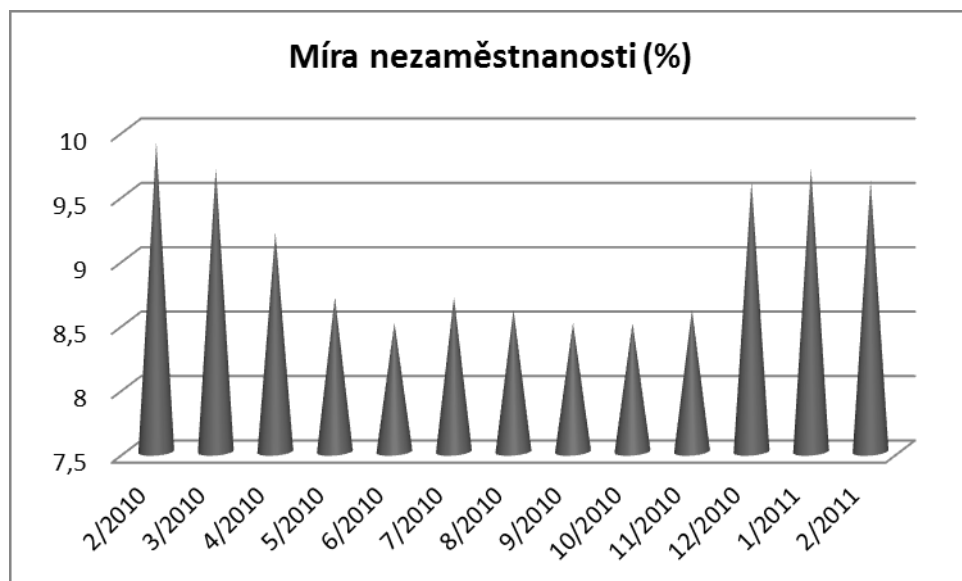
##### **Ekonomické prostředí**

Ke konci roku 2010 byl zaznamenán růst cen zemědělských produktů a došlo tedy k cenovému zotavení v oblasti zemědělství. V minulých letech se totiž ceny rostlinných výrobků meziročně propadly o 32 %. Situace v zemědělství nebyla příznivá, a proto ani

investice do výroby či oprav potravinářských strojů, které zpracovávají zeleninu či ovoce, nebyly velké. V současné době, kdy se ekonomika zotavuje z recese, počet zakázek vzrostl.

S ekonomickou krizí souvisí neustálé snižování firemních nákladů a tím pádem i snižování počtu zaměstnanců. Toto snižování se nevyhnulo ani veřejnému sektoru. Mechanizační dílna naštěstí stav zaměstnanců na jednu stranu redukovat nemusela, ale na druhou na stranu ani neposkytla možnost pracovního uplatnění nezaměstnaným.

**Graf 4.1 Míra nezaměstnanosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle [www.euroekonom.cz](http://www.euroekonom.cz)

Přestože byly úrokové sazby během krize nižší, nevedlo to k využívání úvěrových nabídek. Firemní úvěry stále nedosáhly úrovně předchozího roku. Příčinou může být relativní dostatek vlastních zdrojů financování, ale i fakt, že výkonnost firemního sektoru není ještě po krizi konsolidována tak, aby firmy investovaly. Stejně tak i firma Manfred Hanke nepodlehla kouzlu nižších úrokových sazeb a nevzala si úvěr. Naopak se snažila snížit své výdaje a šetřit.

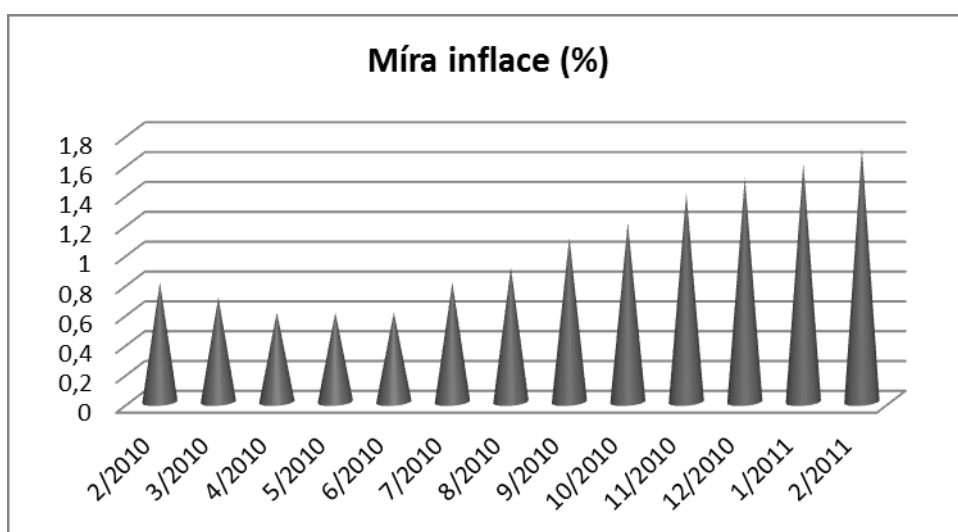
Mají-li podniky prosperovat a růst, potřebují příznivé hospodářské poměry, k nimž patří i nízká a stabilní inflace. Důvodem je to, že své činnosti a investice, například investice do nového strojního vybavení, plánují na několik let dopředu. Jestliže je tedy inflace vysoká nebo se očekává, že vysoká bude, znamená to obrovské nejistoty v podnikovém plánování. Měnicí se hodnota peněz totiž způsobuje, že si společnosti nemohou být jisté budoucími náklady a výnosy. V důsledku toho jsou mnohem opatrnější.

Vysoká inflace nebo vysoká inflační očekávání mohou být příčinou toho, že náklady podniku rostou rychleji než činí přírůstky produktivity. Podnikatelé proto nemají chuť

riskovat, jsou méně ochotni investovat do budoucnosti, čímž snižují vlastní konkurenceschopnost. To má negativní dopad na hospodářský růst a zaměstnanost viz [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (2011).

Vzhledem k tomu, že míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, stále od loňského roku roste, lze říci, že tato makroekonomická veličina bude mít na podnik vliv. V loňském únoru byla míra inflace dle Českého statistického úřadu 0,8 % a v letošním únoru 1,7 %.

**Graf 4.2 Míra inflace**



Zdroj: vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

I vývoj měnového kurzu má na tuto firmu vliv. V některých případech jezdí zaměstnanci na montáže zejména na Slovensko, kde od roku 2009 začalo platit euro. Podle zákona jim musí být vyplácena záloha právě v měně, kterou se v daném státě platí.

### **Technologické prostředí**

Výzkum a vývoj v potravinářském průmyslu je v posledních letech zaměřený na uplatnění nanotechnologie, která vytváří částice nanorozměrů a manipulace s těmito nanočásticemi se považuje za jeden z nejbouřlivěji se rozvíjejících oborů lidské činnosti. Existuje názor, že nanotechnologie představuje revoluci v agro-potravinářském sektoru. Mnoho zemí investuje do výzkumu a především pak do praktického využití nanotechnologie velké finanční prostředky a očekává, že jim tyto investice zajistí vedoucí postavení na trhu. Ačkoliv dosud není zcela objasněna bezpečnost produktů získaných pomocí nanotechnologie, na trhu již existuje řada výrobků, při jejichž výrobě byla nanotechnologie použita.

Propagace této technologie má navozovat, že mají výrobky výjimečné pozitivní

vlastnosti. To však nemusí vždy odpovídat skutečnosti jak z hlediska použité technologie, tak z hlediska vlastností výrobků. Vzhledem k chybějící legislativě řada firem aplikaci nanotechnologie ve výrobě raději neuvádí. Důvodem jsou nevyjasněné otázky bezpečnosti výrobků jak pro spotřebitele, tak i pro životní prostředí. Tato situace vede k tomu, že přibývá mezinárodních akcí, na kterých se vedle potenciálních dalších aplikací nanotechnologie v agro-potravinářském sektoru diskutuje o bezpečnosti této technologie viz [www.nanotechnologie.cz](http://www.nanotechnologie.cz) (2009). S tím také souvisí možné změny při výrobě potravinářských strojů.

### **Společenské prostředí**

Rok od roku se čím dál víc rozvíjí společenský trend, a to pozornost k přírodě a návrat ke zdravějšímu a přírodu šetřícímu životnímu stylu. Enviromentální politika se stává součástí skoro každé firmy a i firma Manfred Hanke si je toho vědoma. Proto třídí odpad jako plasty, špinavé hadry od oleje, oleje atd. Dle smluvního ujednání firma Van Gansenwinkel, a.s. odpad odváží a ekologicky ho zpracovává.

Manfred Hanke také spolupracuje s firmou RITSCHNY kovošrot a sběrné suroviny, s.r.o., která vykupuje hliníkové, nerezové, mosazné, bronzové špony, která dále zpracovává.

Jedním z odběratelů firmy je také SEMIX PLUSO, spol. s r.o., což je firma, která nabízí mimo jiné celozrnné cereálie a bio výrobky. Zdravá výživa je v boji proti fenoménu fast foodů stále silnější hráč. To je další společenský trend 21. století.

### **Demografické prostředí**

Podle předběžné statistické bilance měla Česká republika k 31. prosinci loňského roku 10 532 770 obyvatel, což bylo o 26,0 tisíce více než k 31.12.2009. Na celkovém přírůstku, který byl o třetinu nižší než v roce 2009, se 39,7 % podílela přirozená měna (rozdíl mezi počtem narozených a zemřelých). I když v uplynulém roce došlo k poklesu počtu přistěhovalých a zvýšení počtu vystěhovalých, činil podíl aktivního salda zahraniční migrace na celkovém přírůstku 60,3 % (v roce 2009 to bylo 72,2 %).

Živě se v roce 2010 narodilo 117,2 tisíce dětí. Kromě toho bylo matričními úřady zaregistrováno 20 novorozenců z utajených porodů a babyboxů. Po vrcholu zvýšené porodnosti v roce 2008 klesá druhým rokem počet narozených, opět o 1,2 tisíce proti roku 2009. V roce 2010 zemřelo 106,8 tisíce osob, což bylo o 0,6 tisíce méně než v roce 2009. Zemřelo 313 dětí ve věku do jednoho roku, kojenecká úmrtnost byla nižší než kdykoliv v minulosti a trvale patří k nejnižším na světě. Z deseti tisíc narozených dětí zemřelo před

prvními narozeninami 27 kojenců viz [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2011).

Přestože byl počet živě narozených vyšší než počet zemřelých, celkově porodnost poklesla. Z čehož vyplývá, že došlo k úbytku potenciálních spotřebitelů zpracovaných ovocných, zeleninových či jiných produktů, a tím pádem došlo i k potenciálnímu snížení poptávky po potravinářských strojích.

### **Politicko – právní prostředí**

Legislativní změny mají velký vliv na příležitosti a ohrožení podniků. Rok 2011 přinese řadu změn v těchto zákonech viz. [www.olovi.com](http://www.olovi.com) (2010.:

- zákon daňový řád,
- zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím daňového řádu,
- zákon, kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony,
- nařízení vlády o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu.

Konkrétně můžeme zmínit změny zákonů, které ovlivňují firmu Manfred Hanke:

### **Změny sociálního zabezpečení**

K největším změnám došlo v nemocenském pojištění, kdy se nemocenská bude vyplácet až od 22. dne trvání dočasné pracovní neschopnosti. Z toho vyplývá, že za první tři týdny pracovní neschopnosti bude náhradu mzdy vyplácet zaměstnavatel. Zvyšují se také redukční hranice pro výpočet denního vyměřovacího základu.

### **Změny týkající se daní**

S koncem roku 2010 končí i možnost platit daně daňovou složenkou. Tato forma placení daní je mezi poplatníky velmi oblíbená. Nepodléhá totiž poštovním poplatkům. Rok 2011 je ve znamení změn a úsporných opatření. Zrušení daňové složenky ušetří státnímu rozpočtu cca 46,5 miliónů korun.

Novela zákona o dani z přidané hodnoty má na jedné straně posílit klientský přístup a podpořit poctivé poplatníky, kteří své daňové povinnosti plní řádně. Na straně druhé má

posílit nástroje finančních úředníků v boji s daňovými úniky nepoctivců. Prakticky se tedy jedná o tři významná opatření, tj. zavedení možnosti opravy výše daně u pohledávek za dlužníky v insolvenční, ručení odběratele za dodavatelem záměrně neodvedenou DPH a rozšíření okruhu zboží a služeb, u kterých je povinnost platby daně přenesena na pořizovatele.

Účinnost novely zákona o DPH je navrhována na 1. dubna 2011. V průběhu měsíce ledna 2011 budou na stránkách České daňové správy a Ministerstva financí zveřejněny informace týkající se nejdůležitějších změn zákona, kterými jsou zejména:

- přenesení povinnosti přiznat a zaplatit daň na příjemce plnění při dodání zlata, při dodání zboží uvedeného v příloze č. 5 k zákonu (tj. u odpadu z plastů, kovů, papíru, textilu a skla), při obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a při poskytování stavebních a montážních prací (v tomto případě s účinností od 1. ledna 2012),
- ručení příjemcem plnění za daň nezaplacenou plátcem, který uskutečnil zdanitelné plnění,
- možnost opravy daně u neuhrazených pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení,
- změny v uplatnění nároku na odpočet daně,
- změny při osvobození od daně při dovozu zboží vč. osvobození od daně při propuštění zboží do volného oběhu v tuzemsku, kdy je zboží následně dodáno do jiného členského státu a povinnost přiznat a zaplatit daň vzniká pořizovateli zboží v jiném členském státě,
- změny při opravách základu a výše daně.

#### **4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

##### **Noví konkurenti**

Vstup nových konkurentů do strojírenského průmyslu není jednoduchý. Každý potenciální konkurent si musí uvědomit, co vše takový předmět podnikání obnáší. V první řadě musí provést analýzu konkurence, aby věděl, zda-li má šanci na tomto trhu obstát. Dále musí mít k dispozici výrobní prostory, nástroje a zařízení nutné k výrobě popř. opravě potravinářských či jiných strojů a v neposlední řadě kvalifikované zaměstnance, kteří mají v této oblasti zkušenosti, kteří vědí, jak dané stroje fungují a jak je sestavit. Kromě analýzy konkurentů je nutné zjistit, jaká je poptávka po daných strojích a zařízeních, zjistit, kdo by

mohl být potenciálním zákazníkem.

### **1) Vládní politika**

V rámci daného odvětví nejsou státem zavedena žádná regulační opatření ani licenční požadavky. Je ale nutné, aby vyrobené stroje odpovídaly národním normám a technickým specifikacím jako jsou:

- ČSN EN ISO 12100-1,
- ČSN EN ISO 12100-2,
- ČSN EN 1672-2,
- ČSN EN 602 04-1,
- ČSN EN 1050,
- ČSN EN 953,
- VYHLÁŠKA 38/2001 Sb.

Jelikož je většina strojů vyrobena z nerezového materiálu, musí být nezávadnost ve styku s potravinami doložena příslušnými atesty.

### **2) Distribuce**

Každý nový konkurent si musí vytvořit své distribuční kanály. Musí najít potřebné dodavatele a navázat s nimi spolupráci. Vzhledem k tomu, že se v jejich případě jedná o nového zákazníka, jsou dodavatelé opatrní, což se projevuje v dodávkách materiálu za peníze v hotovosti, na dobírku apod. To může mít na nového konkurenta, který vynaložil značné finanční prostředky při zakládání podniku, negativní vliv. Stejně tak jsou opatrní i zákazníci, které musíme přesvědčit o kvalitě našich výrobků. Každý podnik resp. zákazník dá přednost výrobkům té firmy, se kterou spolupracuje delší dobu a ví, že se nemusí ničeho obávat.

### **3) Náklady**

Téměř každý nově vzniklý podnik není v prvních letech ziskový. Počáteční náklady na zavedení podniku jsou poměrně vysoké, a abychom je pokryli, nemůžeme stanovit vysoké ceny výrobků. Před stávající konkurencí bychom dozajista neobstáli. Je nutná dostatečná dávka trpělivosti, po které by měla následovat dávka ziskovosti.

Počáteční náklady zahrnují nákup potřebných strojů a zařízení, které jsou nutné k výrobě či opravě potravinářských strojů. Jejich celková výše v případě firmy Manfred Hanke činila zhruba 789 467,00 Kč. Jednalo se především o odkup použitých strojů ze Selika a.s. Olomouc. Ceny nových strojů by vyšplhaly na zcela jinou cenovou úroveň. Se zavedením



podniku také souvisí pořízení počítačů a různých programů, ať už účetních, tak i programů pro technickou výkresovou dokumentaci v 3D provedení v celkové výši 619 856,50 Kč. Aby mohla firma provádět svou činnost, musí mít k dispozici výrobní prostory, které si může zakoupit nebo pronajmout. Firma Manfred Hanke z počátku platila nájemné ve výši 50 000 Kč měsíčně, ale později si na základě smlouvě o budoucí smlouvě musela budovy odkoupit. Hodnota výrobní haly, skladu a strojírny je vyčíslena na 2 702 532,63 Kč. Nejsou zde uvedeny náklady na vybavení kanceláří, pořízení firemního vozu či firemních mobilů. To bychom se pohybovali v jiných cifrách.

#### **4) Kapitálová náročnost a úspory z rozsahu**

Nový konkurent musí disponovat dostatečným finančním potenciálem, který umožňuje pokrýt nejen fixní, ale i variabilní náklady. Měl by také pokrýt případné počáteční neúspěchy.

Možnost vytváření úspor z rozsahu je v rámci tohoto odvětví vcelku nereálné, neboť se jedná o zakázkovou výrobu. Pokud by se ale ovšem nový konkurent soustředil pouze na výrobu nebo opravu určitého druhu potravinářského či jiného stroje, je možné úspor z rozsahu dosáhnout. Vystává ale otázka, zda-li by nový konkurent dokázal zajistit takový odbyt výrobků, který by umožnil firmě na trhu přežít.

#### **5) Výrobek**

Nový konkurent chce vstoupit do odvětví, pro které jsou charakteristické výborné vztahy se zákazníky, preference značky a zákaznická loajalita. Většina firem právě staví na této dlouhodobé spolupráci. Zmíněné faktory se můžou projevit jako zásadní omezení pro vstup do odvětví. Jedinou možností, jak obstát, je diferenciací výrobků.

#### **Dodavatelé**

Nejvýznamnějšími a nejdůležitějšími dodavateli jsou dodavatelé nerezového materiálu. Prostřednictvím častých poptávek po tomto materiálu firma Manfred Hanke zvolila svého stěžejního dodavatele a to firmu Lega – Inox, spol. s r.o. Kromě této firmy má nejlevnější nerezový materiál společnost NEREZOVÉ MATERIÁLY s.r.o., ale výhodnější dodavatelské a platební podmínky nabízí Lega – Inox, spol. s r.o. V rámci dlouhodobější spolupráce firma Manfred Hanke vyjednala měsíční splatnost faktur a bezplatnou dopravu materiálu, což je velice výhodné. Kdybychom například objednali jednu tabuli nerezového plechu v síle 5 mm a formátu 1500 x 3000 mm, která váží 180 kg, zaplatili bychom za dopravu u společnosti TOPTRANS EU, a.s. 1 173,00 Kč. Ve výsledku by se cena 1 kg nerezového plechu v síle 5

mm navýšila o 6,50 Kč.

Kromě nerezového materiálu firma používá i černý materiál, který odebírá od GAVENDY s.r.o. Tato firma sídlí v Otčích, takže v případě potřeby rychlého dodání, je možné si pro materiál zajet. To je, co se týče vedlejších nákladů výhodnější, neboť si za dopravu GAVENDA s.r.o. účtuje paušální cenu dopravy a to 200,00 Kč, přičemž by náklady za dopravu v případě firmy Manfred Hanke vyšly na 130,00 Kč. Na základě dlouhodobé spolupráce a poměrně velkého odběru získala firma Manfred Hanke 4 % ní slevu na veškerý materiál.

Samozřejmě, že se firma Manfred Hanke neomezuje pouze na dva dodavatele. Záleží na tom, jaký materiál je potřeba objednat. Jelikož se v případě této firmy jedná o zakázkovou výrobu, materiál je různorodý.

**Tab. 4.1 Dodavatelé nerezového materiálu**

<b>Dodavatelé</b>	<b>Pobočka</b>
Lega – Inox, spol. s r.o.	Otmarov, Hustěnovice
NEREZOVÉ MATERIÁLY s.r.o.	Frýdek - Místek
AK 1324, s.r.o.	Studénka - Butovice
Hasl – nerez speciál, s.r.o.	Frýdek - Místek
MATEZEX, spol. s r.o.	Hradec Králové - Kukleny
Ocel Opava, spol. s r.o.	Opava
Screen servis, spol. s r.o.	Luběnice

Zdroj: vlastní zpracování

### **Odběratelé**

Nejvýznamnějším dodavatelem se v minulém roce stalo Akzo Nobel Coatings CZ, a.s., které se zabývá výrobou práškových nátěrových hmot jako Interpon, Komaxit atd. Na celkových tržbách se za rok 2010 podílelo 35%. Vzhledem k tomu, že sídlí v Komárově, může firma Manfred Hanke rychle reagovat na požadavky této firmy. V loňském roce pro ně vyráběla a opravovala nerezové kotle, kontejnery, konzoly, kryty rozvaděčů, svařovala chladicí pásy a mnoho dalšího.

Co se týče potravinářských strojů, firma Manfred Hanke, i když se jedná o zakázkovou výrobu, zhotovila několik nerezových vyvrtávačů košťálů, které dodávala nejen do českých potravinářských firem, ale i na Slovensko a do Polska. Další významným odběratelem je Nestlé Česko s.r.o., pro které v současné době vyrábí čtyři dopravníkové pásy na lentilky, Pika

a.s., která si objednala plastové obraceče sklenic nebo Alibona a.s., která si nechala vyrobit dvě míchadla duplikátorových kotlů pro výrobu zeleninových omáček.

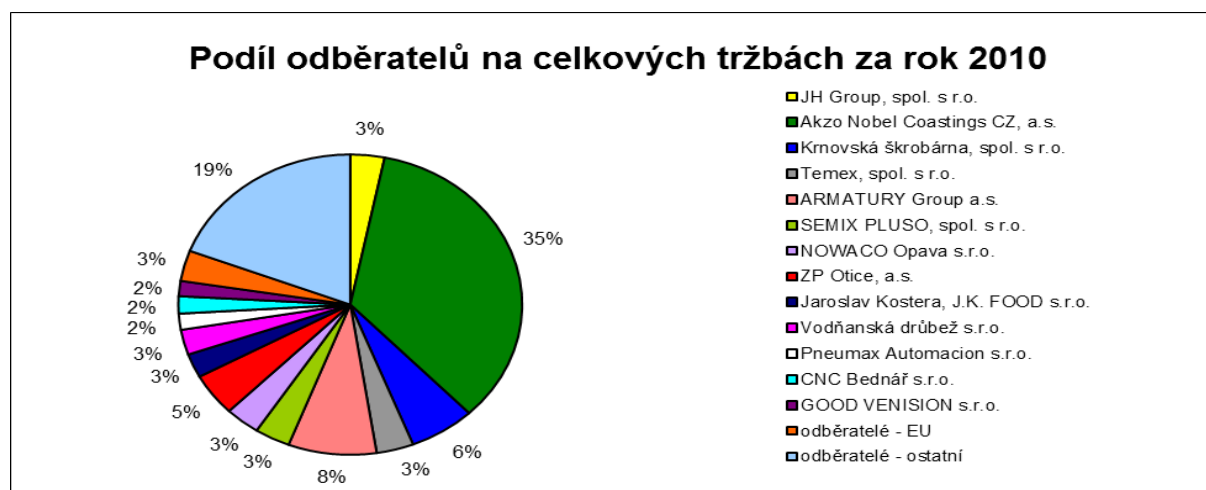
Většina potravinářských firem dává přednost repasi starších strojů, před nákupem nových. Proto firma Manfred Hanke investovala do nákupu strojů vlastněné SELIKEM Trading a.s., které je nyní v likvidaci. Koupila odstopkovací, odpeckovací a pasírovací stroj, míchadla, čerpadla, váhy, zavíračku konzerv a další zařízení v celkové výši 1 200 000 Kč. U těchto strojů provádí generální opravy a následně je prodává.

**Tab. 4.2 Odběratelé**

Odběratelé	Sídlo
Akzo Nobel Coatings CZ, a.s.	Opava - Komárov
Nestlé Česko s.r.o.	Praha 4 (Holešov)
Armatury Group a.s.	Kravaře
Alibona a.s.	Litovel
Semix Pluso, spol. s r.o.	Otice
Pikant Ostrava, s.r.o.	Opava
Pika, a.s.	Dolní Lhota

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek [www.mdha.cz](http://www.mdha.cz)

**Graf 4.3 Podíl odběratelů na celkových tržbách v roce 2010**



Zdroj: vlastní zpracování dle firemních informací

## Substituty

V literatuře se dočteme, že ohrožení vyplývající z existence substitutů je to výraznější, o co méně je třeba do jejich výroby investovat. Bereme-li v úvahu stroje, můžeme je nahradit

pouze lidskou prací, což bývá v delším časovém úseku daleko nákladnější. Stroj či zařízení sice vyžaduje větší investici, ale návratnost je poměrně rychlá. Jako konkrétní příklad lze uvést nerezový vyvrtávač košťálu s počátečním výdajem zhruba 200 000 Kč a ruční odvrtávání košťálu vrtačkou s nástavcem.

### **Konkurence podniků etablovaných v odvětví**

V tomto globálním tržním prostředí je velice těžké obstát. Každý se snaží získat nějakou konkurenční výhodu, ať již v podobě nízkých nákladů či diferenciace. Konkurenční boj je o to intenzivnější, máme-li co do činění s podniky přibližně stejného potenciálu a velikosti.

V okrese Opava firma Manfred Hanke významnou konkurenci nemá. Za zmínku stojí pouze společnost MAAP, spol. s r.o., která se specializuje na výrobu nerezového potrubí pro firmy jako je Kofola, a.s. Po celé České republice je zhruba dvacítko firem s podobnou výrobní činností jako má Manfred Hanke. Buď se specializují na dopravníkové pásy nebo naopak na výrobu nerezových van či zámečnictví a kovovýrobu. Ale firem s takovým širokým záběrem jako má firma Manfred Hanke je málo. Pokud to technologicky jde, vyrobí vše, co si zákazník přeje. Dokonce vyvíjí nové stroje jako je např. mlýn kašovitých hmot pro Pikant Ostrava, s.r.o.

Kromě diferencovaných výrobků nabízí firma i přijatelné ceny, což dokazuje fakt, že si i konkurenční firmy objednávají u firmy Manfred Hanke výrobu nerezových strojů. Jedná se např. o nerezový vyvrtávač košťálu, který odkoupila společnost Strojírenský vývoj, s.r.o. Tato firma taktéž vyrábí nerezové stroje a zařízení pro zpracovatelské a výrobní firmy v oblasti potravinářského průmyslu. Kromě Strojírenského vývoje, s.r.o. nerezový vyvrtávač košťálu zakoupila i společnost IMACO Group, s.r.o., což je hlavní dodavatel nerezových strojů a zařízení firmy Slovácká Fruta, a.s.

### **Konkurenční firmy**

- **DESTILA, s.r.o.** - vyrábí stroje a zařízení pro potravinářský průmysl se zaměřením na minipivovary, zařízení pro pivovary, křemelinové filtry sítové a svíčkové, propagační stanice, lihovary, pěstitelské pálenice, pekařské stroje, tlakové i netlakové nádoby, výrobu z mědi. Součástí je i výroba plynových kotlů viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **UNIMONT Pacov spol. s r.o.** – vyrábí a dodává velkoprostorové nádrže, ocelové a nerezové potrubí, stroje pro potravinářský průmysl, velkoobjemové nádrže do 3000 MC, nerezové a ocelové nádrže vcelku do objemu 25 MC viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).

- **MAAP, spol. s r.o.** - nabízí instalace a opravy elektrických měřicích i regulačních zařízení. Provozuje ruční či orbitální svařování nerezových materiálů i potrubí viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **Kovář Martin – Zámečnictví** - vyrábí zařízení z nerez oceli pro gastronomické provozy. Stoly, regály, mycí stoly, konzoly, police, nerez skřínky, rošty, nosiče. Výrobky pro včelaře – medomety klasické, zvrtné s plnou automatikou, nádoby na med, odvíčkovací stoly viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **AD Controls s.r.o.** - nabízí komplexní technicko-inženýrské služby v oblasti nasazení systémů pro finální kontrolu výrobků - průmyslové detektory kovů vhodné k instalaci pro pásové dopravníky, skluzy, potrubní přepravu, gravitační toky. Dodává rentgenové inspekční systémy, kontrolní průběžné váhy, magnetické separátory, analyzátory vlhkosti viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **IMACO Group, s.r.o.** - vyrábí a prodává plnicí, uzavírací a etiketovací stroje a monobloky viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **Appec, spol. s r.o.** - vyvíjí a vyrábí hadicové balicí stroje, kombinační váhy, lineární váhy, šnekové a objemové dávkovače, horizontální plnicí a uzavírací automaty, pytlovací stroje, speciální linky na zpracování slaných tyčinek, dopravní systémy a příslušenství viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **NEREZ Blučina, s.r.o.** - vyrábí stroje a zařízení z nerezavějící oceli, tlakových i netlakových nádob pro potravinářský, pivovarnický a chemický průmysl. Nádoby vyrábí od 100 – 50 000 l. Samonasávací čerpadla pro husté kapaliny viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **PHARMIX, s.r.o.** - vyrábí stroje a zařízení z nerezové oceli viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **NIRO-INOX s.r.o.** - vyrábí kontejnery, cejchované nádoby, nádrže na víno, homogenizátory, duplikátory a sodobary viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).

- **Ing. Vladimír Rybář** - vyrábí stroje a zařízení pro potravinářský průmysl, zakázková výroba z nerezových a nástrojových ocelí viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **JK Machinery, s.r.o.** – vyrábí stroje a zařízení pro zemědělství, potravinářství, mlýny a průmyslové technologie. Dodává technologie pro posklizňové zpracování, čističky obilí, sila, sušičky, linky na drobná semena, osiva, loupačky, odíračky, prosévačky, dále čištění, loupání, třídění (pšenice, ječmen, žito, oves, slad, mák, hořčice, řepka, proso, špalda, pohanka, rýže, kmín, konopí, len, amarant, hrách, sója, fazole, slunečnice, kukuřice, jetel, vojtěška, ale i guma, sklo, atd.), extrudery, optické třídiče viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).
- **RGT s.r.o.** - vyrábí nerezová zařízení: gastrotechnika, výčepní, chladicí, mrazicí a mycí stoly, pípy, digestoře, režony, rošty, inframosty, barmanské stoly, vitríny, gastronábytek viz [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).

## 4.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkové hospodaření a finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování managementu.

### 4.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Hodnoty jsem čerpala z rozvah v plném rozsahu za rok 2008 a 2009, které mi dala firma Manfred Hanke k dispozici.

#### 4.2.1.1 Ukazatelé rentability

**Tab. 4.3 Ukazatelé rentability**

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>ROI</b>	7,92 %	13,98 %	0,40 %
<b>ROA</b>	8,07 %	14,48 %	0,99 %
<b>ROE</b>	13,36 %	24,17 %	-5,17 %

<b>ROCE</b>	9,60 %	16,15 %	0,22 %
<b>ROS</b>	4,43 %	8,30 %	-1,77 %

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy a VZZ

Ukazatel **ROI**, který vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku bez ohledu na zdroj financování, během daných let kolísal. Nejnižší hodnota je zaznamenána v roce 2009 a to 0,4%. Je to dáno především tím, že firma v daném roce vykazovala ztrátu ve výši 157 869 Kč.

Ukazatel **ROA**, který poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků, neboť je v čitateli EBIT. Stejně jako u ROI, ukazatel kolísá. V roce 2009 vykazují účetní výkazy provozní hospodářských zisk pouze ve výši 93 269 Kč, což výsledný ukazatel značně ovlivňuje.

Výnosnost vlastního kapitálu resp. rentabilita vlastního kapitálu **ROE** se v roce 2007 a 2008 pohybuje v kladných hodnotách, ale v roce 2009 tomu tak není. Rovněž je zde důvodem záporný výsledek hospodaření běžného účetního období ve výši -182 154 Kč. Nejvyšší výnosnost vlastního kapitálu byla v roce 2008, kdy dosáhla hodnoty 24,17 %.

Dlouhodobé závazky vykazují v rozvaze nulovou hodnotu. V případě ukazatele **ROCE** jsem do jmenovatele kromě vlastního kapitálu dosadila dlouhodobé bankovní úvěry. V roce 2009 došlo k velmi výraznému poklesu hodnoty daného ukazatele.

Tržby ve jmenovateli ukazatele **ROS** představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období, přičemž v roce 2008 mírně vzrostly a naopak v roce 2009 mírně poklesly. Rovněž zde figuruje záporný výsledek hospodaření běžného účetního období.

#### 4.2.1.2 Ukazatelé aktivity

**Tab. 4.4 Ukazatelé aktivity**

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>Vázanost CA</b>	0,77	0,83	0,91
<b>Relativní vázanost SA</b>	0,37	0,37	0,39
<b>Obrat CA</b>	1,3	1,14	1,09
<b>Obrat SA</b>	2,69	2,73	2,56

<b>Obrat zásob</b>	3,62	3,65	3,3
--------------------	------	------	-----

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z rozvahy a VZZ

**Vázanost celkových aktiv** podává informaci o výkonnosti, s níž podniku využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Tento ukazatel měří celkovou produkční efektivnost podnik. Čím je ukazatel nižší, tím lépe. Z daných výsledků vyplývá, že nejlepší byla vázanost celkových aktiv v roce 2007.

**Ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv** je odvozen z ukazatele vázanosti celkových aktiv. V čitateli uvádíme zůstatkovou hodnotu stálých aktiv. Projevuje se zde také vliv odpisů. V letech 2007 a 2008 vykazuje ukazatel stejnou hodnotu ve výši 0,37.

Za daný časový interval, v tomto případě jeden rok, se v roce 2007 aktiva obrátila 1,3 krát, v roce 2008 1,14 krát a v roce 2009 1,09 krát. **Ukazatel obratu celkových aktiv** má v případě firmy Manfred Hanke tendenci klesat.

**Obrat stálých aktiv** je převráceným ukazatelem relativní vázanosti stálých aktiv. Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další dlouhodobý majetek či nikoli. Stálá aktiva se v roce 2007 obrátila 2,69 krát, v roce 2008 2,73 krát a v roce 2009 2,56 krát. Obrat stálých aktiv se pohybuje relativně na stejné úrovni po celou dobu.

**Obrat zásob** zvaný jako ukazatel intenzity využití zásob udává, kolikrát je během roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu a zásoby zase pořizovací ceny. Další nevýhodou je to, že jsou tržby tokovou veličinou a zásoby se zase vztahují k jednomu okamžiku.

Vzhledem k nízkým hodnotám obratu zásob v průměru okolo hodnoty 3,5 lze usuzovat, že má podnik zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena uvedená v účetních výkazech.

#### 4.2.1.3 Ukazatelé zadluženosti

**Tab. 4.5 Ukazatelé zadluženosti**

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2010
<b>Celková zadluženost</b>	56,79 %	58,42 %	62,55 %
<b>Kvóta VK</b>	43,21 %	41,58 %	37,45 %
<b>Koeficient zadluženosti</b>	131,43 %	140,51 %	167,01 %



<b>Úrokové krytí</b>	4,00	6,63	0,48
----------------------	------	------	------

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z rozvahy a VZZ

Každý vlastník si samozřejmě přeje, aby byla **celková zadluženost** nízká, aby byl díky většímu podílu vlastního kapitálu vytvořen bezpečnostní polštář proti ztrátám. Celková zadluženost firmy Manfred Hanke v jednotlivých letech roste. Ideální by bylo, kdyby nepřesáhla 50%.

**Kvóta vlastního kapitálu** souvisí s celkovou zadlužeností a vyjadřuje finanční nezávislost. Stejně tak, jak celková zadluženost v jednotlivých letech rostla, tak kvóta vlastního kapitálu resp. finanční nezávislost klesala. Součet těchto dvou ukazatelů musí být roven 1.

**Koeficient zadluženosti** má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím, jak rostou dluhy ve finanční struktuře. Oproti celkové zadluženosti, která roste lineárně až do 100 %, koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k nekonečnu. Koeficient zadluženosti, stejně jako celková zadluženost v jednotlivých letech stále roste.

**Úrokové krytí** vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. V roce 2007 převyšuje zisk placené úroky 4x, v roce 2008 6,63 krát a v roce 2009 0,48 krát. Literatura uvádí, že je postačující, jsou-li úroky pokryty ziskem 3x až 6x, což rok 2007 a 2008 splňuje. Hodnota ukazatele úrokového krytí v roce 2009 značně poklesla.

#### 4.2.1.4 Ukazatelé likvidity

**Tab. 4.6 Běžná likvidita**

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>Běžná likvidita</b>	4,98	3,33	2,18
<b>Pohotová likvidita</b>	1,44	1,31	0,89
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,03	0,01	0,33

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z rozvahy a VZZ

**Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Běžná likvidita je citlivá na strukturu zásob a jejich správné oceňování. Je také měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5, což je v jednotlivých letech vždy splněno, i když s klesající tendencí.

V případě **pohotové likvidity** jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby a v čitateli jsou

pouze krátkodobé závazky. Ukazatel pohotové likvidity by neměl klesnout pod 1. V roce 2009 se tak ale stalo. Výrazně nižší hodnoty pohotové likvidity poukazují na nadměrnou váhu zásob v rozvaze.

**Okamžitá likvidita** měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2. Rok 2009 vykazoval v případě běžné a pohotové likvidity vždy nižší hodnoty, ale u okamžité likvidity je tomu naopak. Hodnota okamžité likvidity v roce 2009 je 0,33.

### 4.3 Analýza interního prostředí

#### 4.3.1 SWOT analýza firmy Manfred Hanke

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrá pověst podniku</li> <li>- dlouhodobá tradice</li> <li>- zajištění odbytu na tuzemském i zahraničním trhu</li> <li>- diferencované produkty</li> <li>- loajalita zákazníků</li> <li>- nízká fluktuace zaměstnanců</li> <li>- dobré vztahy se zákazníky</li> <li>- používání relativně moderních technologií</li> <li>- dobré dodavatelské podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek vlastních finančních prostředků</li> <li>- případné reklamace vývojových výrobků</li> <li>- nutnost okamžitých oprav</li> <li>- nedostatečně rychlé dodávky materiálů v případě nutnosti okamžitých zásahů</li> <li>- neodpovídající marketingová strategie</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj a využití nových trhů</li> <li>- rozvoj a využití nových distribučních cest</li> <li>- oslovení nových zákaznických segmentů</li> <li>- vývoj nových strojů</li> <li>- možnost využití prostředků ze strukturálních fondů pro další rozvoj</li> <li>- dobrá úroda</li> <li>- investice potravinářských firem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odchod kvalifikované pracovní síly</li> <li>- konkurence na trhu</li> <li>- legislativní a byrokratické překážky pro rozvoj podnikání</li> <li>- špatná úroda ovoce a zeleniny a s tím související pokles poptávaných potravinářských strojů</li> <li>- levné ovoce a zelenina dovážená z asijských zemí</li> </ul>

Mezi **silné stránky** firmy Manfred Hanke patří určitě dlouhodobá tradice, neboť vznikla už koncem 90. let a dobré vztahy se zákazníky. Jelikož majitel firmy v daném odvětví působí již od 60. let, má mnoho zkušeností a řadu významných kontaktů. Jedná se především o kolegy z dřívějších let, kteří se stejně jako Manfred Hanke vypracovali na vysoké pozice. Díky této spolupráci, má firma řadu významných zakázek.

Firma se zabývá zakázkovou výrobou a je tedy schopna nabídnout diferencované výrobky. Vyvíjí také nové potravinářské stroje jako je mlýn kašovitých hmot. V rámci dobrých dodavatelských podmínek je možné také snížit případnou cenu, což bude zákazníkovi dozajista imponovat.

Mezi **slabé stránky** podniku patří nedostatek finančních prostředků. Přestože je splatnost faktur 14 dní, některé větší firmy, které mají zavedenou splatnost vůči dodavatelům, tedy nám, 30 a více dnů, to přehlížejí. Jelikož se Manfred Hanke snaží hradit své závazky včas, dostává se do situace, kdy musí využívat kontokorent.

S vývojem nových výrobků souvisí určité riziko neúspěchu. Zaměstnanci nemají s daným výrobkem zkušenosti a při jeho vylepšování, může dojít k celkovému prodražení. Dalším rizikem jsou případné reklamace odběratele. Dalším problémem je to, že spousta potravinářských firem potřebuje opravit stroje co nejdříve, protože by jim stála výroba. Dodavatelé materiálu se sice snaží rychle reagovat na objednávku, ale i přesto je to otázka minimálně dvou dnů.

Významnou **příležitostí** jsou dobré klimatické podmínky, které souvisí s kvalitní úrodou. Pokud není dobrá úroda, nejsou ani zakázky na výrobu nebo opravu potravinářských strojů. Výkyvy počasí v loňském roce způsobily zemědělcům značné problémy, což se projevilo i na úbytku zakázek.

Za další příležitost lze také považovat nové trhy či distribuční cesty. Vzhledem k tomu, že firma Manfred Hanke už nevyrábí a neopravuje pouze potravinářské stroje, snaží se zaměřit i na jiné zákaznické segmenty.

V rámci dalšího rozvoje je možné využít prostředky ze strukturálních fondů, ať už ze strany firmy Manfred Hanke, tak ze strany zákazníků v podobě investic do nových či repasovaných strojů.

Potenciální **hrozbou** každé firmy je odchod kvalifikovaných pracovníků, který je v řadě případů podmíněn větším výdělkem. Fluktuace zaměstnanců firmy Manfred Hanke je poměrně nízká. Řada pracovníků je ve firmě už od jejího vzniku, někteří dokonce od dob Selika a.s. Olomouc. Důsledkem globalizace je nejen odchod kvalifikovaných pracovníků do jiných firem, ale i významní stávající či noví konkurenti. Obstát na trhu a dosáhnout konkurenceschopnosti, je čím dál víc složitější.

Jak jsem již uvedla, příležitostí může být dobrá úroda, v opačném případě se může stát hrozbou. Prognózy velmi suchého léta, nejsou pro zemědělce příliš příznivé. Z důvodu špatné

úrody vzrostou ceny tuzemských zemědělských produktů a spotřebitelé začnou preferovat levnější dovážené produkty z asijských zemí.

## **4.4 Formulace dlouhodobého záměru**

### **4.4.1 Podniková vize**

Firma Manfred Hanke, působící ve strojírenském průmyslu, se zaměřuje na výrobu z nerez oceli, konkrétně pak výrobou a opravou strojů pro potravinářský průmysl. Kromě toho provádí různé renovace a úpravy linek. Tato firma se snaží zajistit, aby nejen firmy, které zpracovávají ovoce, zeleninu, maso a další suroviny, ale i ostatní podniky, které nefigurují v potravinářském průmyslu, měly dostatečné množství strojů či různých zařízení, které budou využívat ve svém podnikání.

Prioritou firmy je neustálé zvyšování kvality, aby byli odběratelé s danými produkty spokojeni. Pouze spokojený zákazník se stále vrací a poskytuje doporučení potenciálním zákazníkům. Toho chtějí dosáhnout ve spolupráci se stabilními dodavateli, u kterých mají jistotu kvalitního materiálu a samozřejmě s pomocí kvalifikovaného personálu.

Mezi podnikem uznávané hodnoty patří:

- trvale vysoká kvalita a spolehlivost dodávaných produktů,
- spokojenost zákazníků díky schopnosti vnímat jejich potřeby a rychle na ně reagovat,
- přátelské a korektní vztahy se všemi obchodními partnery,
- dobré pracovní podmínky a přátelské pracovní prostředí.

Mezi přednosti firmy patří dobrá pověst, dlouhodobá tradice, diferencované výrobky, dobré vztahy se zákazníky a jejich loajalita. Šance obstát na trhu jsou vzhledem ke globálnímu prostředí stále menší, ale firma se snaží prostřednictvím diferencovaných produktů získat konkurenční výhodu. Přání a potřeba zákazníka jsou na prvním místě.

### **4.4.2 Poslání podniku**

Mezi zákazníky firmy Manfred Hanke patří především potravinářské firmy, které zpracovávají ovoce, zeleninu, maso či další suroviny. Výjimkou nejsou ani společnosti z chemického či automobilového průmyslu. Vyrábějí a opravují pro ně stroje a zařízení z různých materiálů. Pracují s nerezovým, ocelovým, pozinkovaným, měděným, bronzovým a hliníkovým materiálem. Firma nabízí také různé služby jako svařování, frézování, ohýbání,

stříhání, prodej materiálu, ať už kulatin, trubek, plechů, tak i spojovacího materiálu.

Firma Manfred Hanke působí na trhu strojírenských výrobků, kde se snaží obstát před konkurencí. Konkurenční výhodu firma získala díky diferencovaným produktům, které jí umožní na trhu přežít. Tyto produkty jsou výsledkem práce kvalifikovaného personálu, který je považován za hodnotný zdroj podniku.

V rámci zájmu společnosti firma každoročně přispívá Charitě Opava. Částečně se podílí na sponzorování drakiády a dětského dnu v Chlebičově, odkud majitel firmy pochází. A v neposlední řadě věnuje sponzorské dary na tradiční plesy, které pořádají jednotlivé spolky a sdružení obce Chlebičov.

#### **4.4.3 Cíle podniku**

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Musí se zde koncentrovat nejen cíle vlastníků a manažerů, ale také ostatních tzv. stakeholders, což jsou zainteresované skupiny jako zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci atd.

Prioritním a dlouhodobým cílem podniku je zajištění jeho existence a likvidity. Do pěti let chce firma Manfred Hanke více „zabrousit“ na evropské trhy, především rozšířit slovenskou klientelu. Vzhledem k referencím stávajících slovenských zákazníků by bylo možné tohoto cíle dosáhnout.

Management jakosti, který souvisí se zavedením a následnou certifikací mezinárodní normy ISO 9001, je finančně i časově velmi náročný. Proto si firma Hanke stanovila pro tento cíl delší časové období a to pět let. Naopak do jednoho roku by chtěla přejít z fyzické osoby na právnickou osobu.

Dalším cílem v oblasti materiálních zdrojů je snížení stavu zásob. Na skladě leží starý materiál, který je pro výrobu potravinářských strojů nepoužitelný. Firma začala preferovat dodávky materiálu pouze na základě technické dokumentace jednotlivých zakázek. Do konce roku 2011 chce dát firma nepotřebný materiál do šrotu. V oblasti finančních zdrojů chce firma dosáhnout v rámci delšího časového období kladného cash flow a neplatit tedy úroky z kontokorentu.

Co se týče zaměstnanců, chce firma zvýšit jejich výkonnost a přimět je k zodpovědnějšímu přístupu, obzvlášť při vyplňování pracovních výkazů a montážních listů.

## 4.5 Výběr nejúčinnější strategie pro podnik

### 4.5.1 Vymezení strategických možností

Rozhodování není pevný postup, ale sekvenční proces. Většina problémů vyžaduje, aby byly postupně aplikovány určité přístupy k řešení problému, které pomáhají hodnotit a určovat vhodnou strategii. Vzhledem k tomu, že se při strategickém řízení jedná o řešení specifických problémů, které většinou nemají analogii v minulosti nebo jsou mimořádně složité i extrémně významné, mají rozhodnutí v této oblasti řízení charakter neprogramových rozhodnutí. Protože se jedná o problém složitý a ojedinělý, musí být použito tvůrčí řešení problémů, při kterém je využito vedle informační databáze úsudku, tvořivosti a intuice. Obecně lze proto říci, že daný rozhodovací proces spočívá především v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí ve specifikaci požadavku na budoucí strategii. To vytváří základnu pro určení strategických alternativ, přičemž si musíme být vědomi působení rizika viz Konečný (2010).

V rámci firmy Manfred Hanke můžeme zvolit následující alternativy strategií dle Ansoffovy matice čtyř strategií.

- **strategie proniknutí na trh**

Tuto strategii je možné zavést v případě zvýšeného marketingového úsilí, kdy se podnik snaží získat větší podíl na trhu se stávajícími produkty. Strategie by si vyžádala nemalé investice především do reklamy, což by vzhledem k finanční situaci podniku mohlo způsobit značné problémy. V minulém roce se již firma pokoušela zvýšit povědomí o firmě, prostřednictvím informativního e-mailu zaslaného různým potravinářským firmám s popisem činnosti firmy Manfred Hanke a s ukázkou několika výrobků.

- **strategie rozvoje trhu**

Strategie rozvoje trhu je poměrně riziková, neboť se snaží prostřednictvím stávajících výrobků získat nové trhy. Je uplatňována především firmami, které chtějí zvýšit objem tržeb, právě vstupem na nový trh. Znamená to, že budou více vyrábět, aby mohli své produkty nabízet novým firmám.

Firma Manfred Hanke si klade za cíl získat více zahraničních zákazníků, zejména polských a slovenských. Z důvodu jazykových bariér si na ostatní trhy zatím netroufá. Tento nedostatek se bude snažit v budoucnu odstranit, s čím souvisí zvýšené náklady na jazykové kurzy zaměstnanců. Jak bylo zmíněno v úvodu, je strategie poměrně riziková. Nemáme zkušenosti s novým trhem a tedy nevíme, co od něj čekat.

- **strategie vývoje či rozvoje nového výrobku**

Tato strategie si klade za cíl zvýšení prodeje výrobku jeho zlepšením nebo modifikací původního. Vzhledem k tomu, že se v případě firmy Manfred Hanke jedná o zakázkovou výrobu, kdy si zákazníci sami diktují požadavky, nejsou případná zlepšení či modifikace na místě. Samozřejmě může firma poskytnout rady, které by vedly k lepšímu využití výrobku, ale tohle sem nepatří, jelikož to prodej nezvýší. Ať tak, či tak, zákazník si daný výrobek koupí.

- **diverzifikační strategie**

Diverzifikační strategie se člení do tří základních skupin:

- **soustředná diverzifikace**

Představuje přidání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku. Hlavní činností firmy Manfred Hanke je výroba a oprava potravinářských strojů. Špatná úroda vede zemědělce k omezeným investicím, a proto by nebylo zavedení této strategie vhodné.

- **smíšená diverzifikace**

Představuje přidání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti. Tato strategie je reálná, neboť se firma zaměřuje nejen na firmy v potravinářském průmyslu, ale i v chemickém. Stroje a zařízení jsou vyráběny z různých materiálů a pro různě průmyslově orientované zákazníky.

- **horizontální diverzifikace**

Představuje přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní hlavní činnosti nevztahují, ale jsou zamýšleny pro prodej současným zákazníkům. Objednat si výrobek, který se nevztahuje k hlavní činnosti podniku, může každý, nejen současný zákazník. Přece jenom jde o zakázkovou výrobu.

V návaznosti na model konkurenčních sil navrhl Porter tři hlavní generické strategie, kterými může určitý podnik překonat své konkurenty.

- **Strategie nákladového vedení** zvaná také jako strategie nízkých, případně minimálních nákladů. Nákladový vůdce je v důsledku příznivých nákladů schopen získat větší zisk při stejné ceně jako konkurenti nebo může stanovit nižší cenu, čímž diktuje ceny a vyřazuje méně přizpůsobivou konkurenci. V rámci firmy Manfred Hanke by nebylo vhodné realizovat strategii nákladového vedení, neboť se zabývá

zakázkovou výrobou. Každý výrobek je svým způsobem originální a jeho cena musí pokrýt výrobní náklady. Nelze zde uplatnit množstevní slevy na nákup materiálu, jako by tomu mohlo být v hromadné výrobě. Neexistuje zde ani možnost získání úspor z rozsahu.

- **Strategie diferenciaci** souvisí s dosažením konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímán jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Nerezové vyvrtávače košťálů, plastové obraceče sklenic, paroloupače či nerezové krouhačky zelí nepatří mezi výrobky, které bychom koupili na každém rohu. Nejsou to stroje za pár korun. Jejich pořízení je poměrně nákladné a výroba časově náročná.
- **Strategie soustředění** je nazývána jako strategie pokusu. Soustředí se na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo vyhraněného segmentu činností. Dělíme ji na strategii soustředění pozornosti na nízké náklady a strategii soustředění pozornosti na diferenciaci. Firma nepreferuje určitou skupinu zákazníků. Řídí se heslem „náš zákazník, náš pán“, a proto se snaží vyjít vstříc každému. Stejně tak se nezaměřuje na vyhraněný segment činností.

#### 4.5.2 Výběr vhodné alternativy

Po analýze jednotlivých strategií dle Ansoffovy matice a Porterova modelu konkurenčních sil, jsem dospěla k závěru, že nejreálnější strategií v rámci zajištění konkurenceschopnosti by pro firmu Manfred Hanke byla strategie diferenciaci. Znamená to, že jsou pro zákazníky důležitější unikátní vlastnosti a charakteristiky výrobků než samotná cena. Diferencované výrobky uspokojují jedinečné potřeby zákazníků a firma si tedy může účtovat vyšší ceny.

#### Návrh výrobní strategie v rámci strategie diferenciaci

Jak už jsem v předcházejících odstavcích zmínila, firma se zabývá zakázkovou výrobou a tedy plní přání a požadavky zákazníků. Vytváří zvláštní, výjimečné či unikátní výrobky, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit nemalou cenu. Tato cena musí být vyšší, než celkové náklady na produkt resp. na diferenciaci produktu.

Firma Manfred Hanke by se měla v budoucnu orientovat na získání většího počtu zakázek, aby se alespoň vrátila na úroveň před ekonomickou krizí. Kvůli finančním problémům a investiční opatrnosti firem v době krize, došlo ke snížení poptávky a tím pádem i k poklesu výroby.



V dnešní době je také velmi důležitá kvalita produktů. Cílem podniku je zavést certifikaci mezinárodní normy ISO 9001, která je sama o sobě důkazem jakosti výrobků. Zákazníci tak mají jistotu, že si nekupují žádné kazové produkty. Stávající zákazníci mají tuto jistotu na základě dlouhodobé spolupráce, ale potenciální zákazníci pouze řeči nepřesvědčí.

Zda dojde ke zvýšení poptávky, závisí také na klimatických podmínkách, které ovlivňují zemědělskou úrodu. Čím kvalitnější a větší úroda, tím větší poptávka po strojích a zařízení zpracovávající zeleninu či ovoce. Přírodu nedonutíme, aby se chovala tak, jak by nám to vyhovovalo, ale můžeme zvolit dobrou marketingovou strategii, která by zapříčinila růst výroby a tedy i tržeb.

### **Návrh marketingová strategie**

Marketingová strategie je považována za účinný nástroj zvyšování prodeje a udržení si konkurenční výhody. Podnik bude úspěšný a bude mít větší tržní podíl pouze tehdy, bude-li se orientovat na zákazníka. V případě strategie diferenciacce je orientace na zákazníka resp. na jeho potřeby a požadavky samozřejmá.

- **produkt**

Firma Manfred Hanke se zabývá zakázkovou výrobou a vytváří tedy jedinečné, unikátní výrobky dle požadavků a potřeb zákazníků. Firma nabízí široké spektrum nejen produktů, ale i služeb. Firma neuplatňuje zákaznický benefit ve formě pozáručního servisu. Záruky odpovídají obchodnímu zákoníku. V případě zhotovení strojů se jedná o 2 roky záruky a v případě oprav půl roku. Firmě bych doporučila tento postoj změnit, neboť je pozáruční servis jedním z hlavních kritérií při rozhodování, zda si výrobek koupit či nikoli.

- **cena**

Jelikož firma vyrábí specifické výrobky dle potřeb a přání, může si účtovat vyšší ceny. Vzhledem k tomu, že je výroba potravinářských či jiných strojů časově náročná, je splatnost faktur čtrnáct dní. Některým zákazníkům se to nelíbí, ale ve výrobě je vázáno velké množství materiálu a práce. V rámci zajištění likvidity podniku je to nezbytné.

V budoucnu by si měla firma ošetřit veškeré zakázky kupní smlouvou nebo smlouvou o dílo, aby tak předešla soudním sporům, popř. by v případě soudního sporu vyhrála. Již nyní se potýká s neplátcí, kteří upomínky i případnou fakturaci úroků z prodlení ignorují.

- **místo**

V rámci distribučních sítí si může zákazník objednané výrobky v sídle firmy Manfred Hanke vyzvednout nebo je zde možnost montážních prací v sídle odběratele. Tyto montážní práce, stravné či cestovné jsou zákazníkům účtovány. Pokud zákazník nevyžaduje montáž strojů a zařízení, využívá firma Manfred Hanke služeb přepravních společností. V rámci zákaznických výhod by mohla firma nabídnout dopravu po Opavě zdarma.

- **propagace**

V případě propagace bych firmě doporučila lepší zpracování internetových stránek. Úvodní stránka může na zákazníky působit nepřehledně a chaoticky. Je zde spojeno představení společnosti, její historie a kontakty, přičemž právě kontakty mají svou vlastní záložku na hlavní liště. Bylo by vhodné jiné uspořádání, jednotná úvodní stránka nejen obsahově, ale i barevně.

Další propagace je možná v rámci různých strojírenských veletrhů. Firma se účastní pouze brněnských veletrhů, což je škoda. Měla by také zavítat na zahraniční veletrhy i v případě využití služeb překladatele.

### **Návrh personální strategie**

Každá firma dbá na to, aby měla dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Manfreda Hankeho vysoká fluktuace zaměstnanců či absentérství netrápí. Řada zaměstnanců je tam poměrně pěknou řádku let. Problémem je výkonnost pracovníků v případě nedostatku práce. Místo toho, aby případný volný čas věnovali úklidu či údržbě strojů, práci natahují a celkově se cena výrobku navyšuje. Manfred Hanke by měl zvolit vhodný motivační program a způsob odměňování. Významným pomocníkem by měl být dotazník, díky kterému firma zjistí, jaké potřeby a požadavky zaměstnanci preferují.

### **Návrh finanční strategie**

Jak jsem již uvedla, je žádoucí, aby firma ošetřila své závazky smlouvami a v případě proluky v placení, mohla platbu požadovat. Firma poměrně často využívá kontokorent. Důvodem je délka výrobního procesu, který váže značné množství materiálu a práce. Výplacet mzdy musí zaměstnavatel každý měsíc, ale zhotovit specifický výrobek může trvat i několik měsíců. S kontokorentem také souvisí vysoké úroky, které se v dnešní době pohybují okolo 15 až 20 %. Firma by měla vyžadovat zaplacení zálohové faktury ve výši 50 % včetně DPH u všech zakázek přesahujících 10 000 Kč, aby zajistila okamžitou likviditu podniku.

## 5. Závěr

Z finanční analýzy vyplynulo, že byl rok 2009 pro firmu daleko víc krizový než jiné roky. Samozřejmě to má souvislost s ekonomickou krizí, která se v daném roce dostala do popředí. Celkově vzrostla zadluženost podniku a tím i koeficient zadluženosti. Ukazatel úrokového krytí se dostal pod úroveň 1 %. Ukazatel běžné likvidity působí vcelku optimisticky, ale ve srovnání s pohotovou likviditou zjišťujeme, že důvodem takových to hodnot jsou pouze nadměrné staré zásoby.

Ekonomická krize měla za následek řadu zkrachovalých podniků a nárůst míry nezaměstnanosti. Firma Manfred Hanke toto období přežila a snaží se z finančních problémů vymanit. Začátek roku 2011 přinesl firmě řadu nových a ziskově zajímavých zakázek, což by ji v rámci finanční situace podniku mohlo pomoci.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout takovou strategii, která by zajistila konkurenceschopnost malého podniku. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá zakázkovou výrobou, jediná možná strategie, která se zde nabízela, byla strategie diferenciaci. Těžko můžeme získat konkurenční výhodu v minimálních nákladech, když je každý náš výrobek zcela odlišný, když nemůžeme získat úspory z rozsahu.

Proto doporučuji, aby firma nadále zdůrazňovala důležitost zákazníků a vztahů s nimi. Spokojený zákazník se vždy vrací. Měla by také vyzdvihnout to, že dokáže vyrobit téměř cokoliv, že má značně široký záběr, nejen co se týká výrobků, ale i průmyslu či odvětví, pro které pracuje.

Udržet si pozici na trhu, je v důsledku globalizace poměrně náročné. „Rojí se“ spousta firem z různých koutů světa, které nás ohrožují. Proto je nutné, aby si firma uvědomila, čím vyniká, čím si může zákazníka získat. A tuto výhodu dále rozvíjela a zdůrazňovala. Zajištění konkurenceschopnosti by mělo být jedním z prioritních cílů každého podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie Podniku*. 1. vyd. C. H. Beck pro praxi, 2001. 272 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku : učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 157 s. ISBN 80-7079-713-4 (brož.).
- [3] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, nakladatelství a vydavatelství, a.s., 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] GRUBLOVÁ, E; kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta ČZU. 2. přeprac. vyd. Praha : CREDIT Praha, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
- [6] HUČKA, M. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9 (brož.).
- [7] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8 (brož.).
- [8] KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.
- [9] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2 (brož.).
- [10] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- [11] PEARSON, GORDON, J. *Strategy in action : strategic thinking, understanding and practice*. 1. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 1999. 462 s. ISBN 0-13-453580-4 (brož.).
- [12] PORTER, M. E; *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [13] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [14] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [16] SLÁVIK Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- [17] SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8 (brož.).
- [18] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3 (brož.).
- [19] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [20] SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [21] SYNEK, M.; KOPKÁNĚ, H.; KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [22] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 197 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [23] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE:**

- [1] AD Controls s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/181503-ad-controls-ostava.html>>.
- [2] Appec, spol. s r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/156373-appec-spol-s-r-o-brno-komin.html>>.
- [3] Destila, s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/157406-destila-brno-brnenske-ivanovice.html>>.
- [4] DUBSKÁ, D. Vývoj české ekonomiky v roce 2010. Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1109-10>> .
- [5] IMACO Group, s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/491123-imaco-group-stare-mesto.html>>.
- [6] Ing. Vladimír Rybář. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/2109075-ing-vladimir-rybar-tupesy.html>>.

- [7] JK Machinery, s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/1905202-jk-machinery-praha-podoli.html>>.
- [8] KUČEROVÁ, D. Co čeká a nemine podnikatele v roce 2011?. *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/co-ceka-a-nemine-podnikatele-v-roce-2011/>>.
- [9] KUČEROVÁ, D. Novela zákona o DPH si posvítí na nepoctivce. Můžete na to doplatit. *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakona-o-dph-si-posviti-na-nepoctivce/>>.
- [10] KUČEROVÁ, D. Změny v poskytování náhrady mzdy roku 2011. *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-poskytovani-nahrady-mzdy-roku-2011/>>.
- [11] MAAP, spol. s r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/313889-maap-opava-predmesti.html>>.
- [12] Martin Kovář. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/719362-martin-kovar-hutisko-solanec.html>>.
- [13] Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [14] Míra nezaměstnanosti (%) – Česko. *Euroekonom.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data3.php?type=cesko-nezamestnanost-mesic>>.
- [15] NEREZ Blučina, s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/598145-nerez-blucina-blucina.html>>.
- [16] Novela zákona o DPH nabyde účinnost až k 1. dubnu 2011. *BusinessInfo.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/novela-zakona-o-dph-od-1-ledna-2011/1001635/59235/>>.
- [16] NIRO – INOX s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/493015-niro-inox-zajeci.html>>.
- [17] PHARMIX, s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/199337-pharmix-kromeriz.html>>.
- [18] Registr živnostenského podnikání. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=22961771&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=22961771&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&)>

PODLE=subjekt&IDICO=3638609cbf6414a29fa9&HISTORIE=1>.

- [19] RGT s.r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/detail/2438115-rgt-kraluv-dvur.html>>.
- [20] Sňatků i narozených dětí ubývá. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <[www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc)>.
- [21] UNIMONT Pacov spol. s r.o. *Firmy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW:< <http://www.firmy.cz/detail/144805-unimont-pacov-pacov.html>>.
- [22] Vyrábíme a opravujeme. *Manfred Hanke, mechanizační dílna Opava* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: < <http://www.mdha.cz/> >.
- [23] Změny zákonů, vyhlášek a nařízení platných od 1.1. 2011. *Město Oloví* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.olovi.com/clanky/ceska-republika/zmeny-zakonu-2011.html>>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

CA - celková aktiva

SA - stálá aktiva

OA - oběžná aktiva

VK - vlastní kapitál

VZZ – výkaz zisku a ztrát



## Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011 .....

Eva Matušíková  
.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

LÍPOVA 241, CHLEBÍČOV  
.....

## **PŘÍLOHY**

- I. PŘÍLOHA – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2008
- II. PŘÍLOHA – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2009
- III. PŘÍLOHA – Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2008
- IV. PŘÍLOHA – Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu ke dni 31.12.2009
- V. PŘÍLOHA – Výpočty finanční analýzy
- VI. PŘÍLOHA – Soupis strojů a zařízení, počítačů a počítačových programů,  
budov

# I. PŘÍLOHA

Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

IČ
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Označ. a	A K T I V A b	řád. c	Bežné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	10647419	1580273	9067146	7263007
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál ( 353 )	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	5304039	1292107	4011932	3524754
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	426000	100000	326000	237000
B. I. 1.	Zřizovací výdaje ( 011 ) - /071, 091/	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsl. výzkumné a vývoje (012) - /072,091/	006	0	0	0	0
3.	Software ( 013 ) - /073, 091/	007	426000	100000	326000	237000
4.	Ocenitelná práva ( 014 ) - /074, 091/	008	0	0	0	0
5.	Goodwil ( 015,-075,-091 )	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek ( 019 ) - /079,091/	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek ( 041 ) - 093	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný majetek ( 051 ) - 095	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	4878039	1192107	3685932	3287754
B.II. 1	Pozemky ( 031 )	014	584155	0	584155	584155
2.	Stavby ( 021 ) - / 081, 092/	015	3214930	345275	2869656	1379634
3.	Samost. movité věci a soubory movit. věcí (022) -/082,092/	016	935804	846832	88972	68543
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů ( 025 ) - / 085, 092/	017	0	0	0	0
5.	Zakladní stádo a tažná zvířata ( 026 ) - / 086, 092/	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek (029,032) - / 089, 092/	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek ( 042 ) - 094	020	143150	0	143150	1228423
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. hmotný majetek ( 052 ) - 095	021	0	0	0	27000
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku ( +/-097, +/-098 )	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek součet (ř.24 až 30)	023	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách ( 061 ) - 096	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly (063,065) - 096	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry -ovládající a řídicí osoba,podst. vlyv (066)	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek ( 067,069 ) - 096	028	0	0	0	0
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek (043)	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek(053)	030	0	0	0	0
C.	Oběžné aktiva (ř.32+39+48+58)	031	5238071	288166	4949905	3678252
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	3004063	0	3004063	2613602
C. I. 1.	Materiál ( 112, 119 ) - 191	033	1866706	0	1866706	1744443
2.	Nedokončená výroba a polotovary ( 121,122 ) - 192, 193	034	1080657	0	1080657	869159
3.	Výrobky ( 123 ) - 194	035	56700	0	56700	0



Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

# ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

iČ
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Bežné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
4.	Zvířata ( 124 ) - 195	036	0	0	0	0
5.	Zboží ( 132,139 ) - 196	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby (151,152,153,-197,-198,-199)	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodního vztahů (311,313,315)-391	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky ovládající a řídicí osoba (351)-391	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv (352A)-391	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky,členy druž. a za účastníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy (314)	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní ( 388 )	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky ( 335,371,373,374,375,376,378A ) - 391	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka ( 481 )	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky součet ř. C.III.1 - C.III.9	048	2212060	288166	1923894	1046236
C.III.1.	Pohledávky z obchod. vztahů (311,313,315)-391	049	2152793	288166	1864627	944462
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba (351,-391)	050	0	0	0	0
3.	Pohledávka podstatný vliv (352)-391	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky,členy druž. a za účastníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ( 336 ) - 391	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky ( 341,342,343,345 )-391	054	6988	0	6988	56220
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy ( 314 ) - 391	055	49529	0	49529	45554
8.	Dohadné účty aktivní ( 388 )	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky ( 335,371,373,374,375,376,378 ) - 391	057	2750	0	2750	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	21948	0	21948	18415
C.IV.1.	Peníze ( 211,213,+/-261 )	059	21948	0	21948	18415
2.	Účty v bankách ( 221,261 )	060	0	0	0	0
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly (251,253,256,257) -291	061	0	0	0	0
4.	Porizování kratkodobý finanční majetek ( 259 ) -291	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	105309	0	105309	60001
D.I. 1.	Náklady příštích období ( 381 )	064	105309	0	105309	60001
2.	Komplexní náklady příštích období ( 382 )	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období ( 385 )	066	0	0	0	0



Označ.	P A S I V A	řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	9067146	7263007
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+84)	068	3770020	3138343
A. I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	2858743	2719187
A. I. 1.	Základní kapitál ( 411 nebo 491 )	070	2858743	2719187
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly ( (-)252 )	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu ( +/- 419)	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio ( 412 )	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy ( 413 )	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku ( +/-414 )	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách ( +/- 418)	077	0	0
A.III.	Rezer. fondy, nedělitel. fond a ost. fondy ze zisku (ř.79+80)	078	0	0
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond(421,422 )	079	0	0
2	Statutární a ostatní fondy ( 423,427 )	080	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let součet ř. A.IV.1 + A.IV.2	081	0	0
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let ( 428 )	082	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let ( (-)429 )	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	911277	419155
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	5297127	4124664
B. I.	Rezervy (ř. 40 až 47)	086	569140	136480
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů ( 451 )	087	569140	136480
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky (459 )	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu ( 453 )	089	0	0
4.	Ostatní rezervy ( 459 )	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů (321,478,479)	092	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba ( 471 )	093	0	0
3.	Závazky podstatný vliv ( 472 )	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy ( 475 )	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy ( 473, (-)255 )	097	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě ( 478 )	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní ( 389 )	099	0	0
9.	Jiné závazky ( 372,373,377,379,474,479 )	100	0	0
10.	Odložený daňový závazek (pohledávka) (+/- 481)	101	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	1487511	739123
B.III. 1.	Závaz. z obchod. vztahů ( 321,322,325,478,479 )	103	156935	35248
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba ( 361,471 )	104	0	0
3.	Závazky podstatný vliv ( 362,472 )	105	0	0
4.	Závaz. ke spol. a sdruž.(364,365,366,367,368,398,)	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům ( 331,333,479 )	107	202109	164109
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav pojišť.(336,479)	108	148803	172423
7.	Stát - daňové závazky a dotace ( 341,342,343,345,346,347 )	109	203907	41626
8.	Krátkodobé přijaté zálohy (324,475)	110	722238	318800



Označ.	P A S I V A	řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.	Vydané dlohopisy (241,473 ) -255	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní ( 389 )	112	48566	0
11.	Jiné závazky ( 372,373,377,379,474,479 )	113	4953	6917
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	3240476	3249061
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé ( 461 )	115	3098457	2751671
2.	Krátkodobé bankovní úvěry ( 221, 231,232 )	116	142019	497390
3.	Kratkodobé finanční výpomoci ( 249 )	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období ( 383 )	119	0	0
2.	Výnosy příštích období ( 384 )	120	0	0

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: / linka:



## II. PŘÍLOHA

Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

ič
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Označ.	AKTIVA	řad.	Bežné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	11250315	1841533	9408782	9067146
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál ( 353 )	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	5719557	1696265	4023292	4011932
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	426000	242000	184000	326000
B. I. 1.	Zřizovací výdaje ( 011 ) - /071, 091/	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsl. výzkumné a vývoje (012) - /072,091/	006	0	0	0	0
3.	Software ( 013 ) - /073, 091/	007	426000	242000	184000	326000
4.	Ocenitelná práva ( 014 ) - /074, 091/	008	0	0	0	0
5.	Goodwil ( 015,-075,-091 )	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek ( 019 ) - /079,091/	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek ( 041 ) - 093	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný majetek ( 051 ) - 095	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	5293557	1454265	3839292	3685932
B.II. 1	Pozemky ( 031 )	014	584155	0	584155	584155
2.	Stavby ( 021 ) - / 081, 092/	015	3358085	401715	2956371	2869656
3.	Samost. movité věci a soubory movit. věcí (022) -/082,092/	016	1342467	1052550	289917	88972
4.	Pěstelské celky trvalých porostů ( 025 ) - / 085, 092/	017	0	0	0	0
5.	Zakladní stádo a tažná zvířata ( 026 ) - / 086, 092/	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek (029,032) - / 089, 092/	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek ( 042 ) - 094	020	8850	0	8850	143150
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhod. hmotný majetek ( 052 ) - 095	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku ( +/-097, +/-098 )	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek součet (ř.24 až 30)	023	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách ( 061 ) - 096	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly (063,065) - 096	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry -ovládající a řídicí osoba,subst. vliv (066)	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek ( 067,069 ) - 096	028	0	0	0	0
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek (043)	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek(053)	030	0	0	0	0
C.	Oběžné aktiva (ř.32+39+48+58)	031	5428242	145268	5282974	4949905
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	3117756	0	3117756	3004063
C. I. 1.	Materiál ( 112, 119 ) - 191	033	2527648	0	2527648	1866706
2.	Nedokončená výroba a polotovary ( 121,122 ) - 192, 193	034	533408	0	533408	1080657
3.	Výrobky ( 123 ) - 194	035	56700	0	56700	56700



Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

# ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

IČ
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Označ.  a	AKTIVA  b	řad.  c	Bežné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
4.	Zvířata ( 124 ) - 195	036	0	0	0	0
5.	Zboží ( 132,139 ) - 196	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby (151,152,153,-197,-198,-199)	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodního vztahů (311,313,315)-391	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky ovládající a řídicí osoba (351)-391	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv (352A)-391	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy druž. a za účastníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy (314)	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní ( 388 )	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky ( 335,371,373,374,375,376,378A ) - 391	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka ( 481 )	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky součet ř. C.III.1 - C.III.9	048	1497659	145268	1352391	1923894
C.III.1.	Pohledávky z obchod. vztahů (311,313,315)-391	049	1380406	145268	1235138	1864627
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba (351,-391)	050	0	0	0	0
3.	Pohledávka podstatný vliv (352)-391	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy druž. a za účastníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ( 336 ) - 391	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky ( 341,342,343,345 )-391	054	60213	0	60213	6988
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy ( 314 ) - 391	055	57040	0	57040	49529
8.	Dohadné účty aktivní ( 388 )	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky ( 335,371,373,374,375,376,378 ) - 391	057	0	0	0	2750
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	812827	0	812827	21948
C.IV.1.	Peníze ( 211,213,+/-261 )	059	17635	0	17635	21948
2.	Účty v bankách ( 221,261 )	060	795191	0	795191	0
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly (251,253,256,257) -/291	061	0	0	0	0
4.	Pořizování kratkodobý finanční majetek ( 259 ) -291	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	102516	0	102516	105309
D.I. 1.	Náklady příštích období ( 381 )	064	102516	0	102516	105309
2.	Komplexní náklady příštích období ( 382 )	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období ( 385 )	066	0	0	0	0



Označ.	P A S I V A	řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	9408782	9067146
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+84)	068	3523750	3770020
A. I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	3705904	2858743
A. I. 1.	Základní kapitál ( 411 nebo 491 )	070	3705904	2858743
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly ( -)252 )	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu ( +/- 419)	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio ( 412 )	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy ( 413 )	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku ( +/-414 )	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách ( +/- 418)	077	0	0
A.III.	Rezer. fondy, nedělitel. fond a ost. fondy ze zisku (ř.79+80)	078	0	0
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond(421,422 )	079	0	0
2	Statutární a ostatní fondy ( 423,427 )	080	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let součet ř. A.IV.1 + A.IV.2	081	0	0
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let ( 428 )	082	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let ( -)429 )	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-182154	911277
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	5885032	5297127
B. I.	Rezervy (ř. 40 až 47)	086	933580	569140
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů ( 451 )	087	933580	569140
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky (459 )	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu ( 453 )	089	0	0
4.	Ostatní rezervy ( 459 )	090	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů (321,478,479)	092	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba ( 471 )	093	0	0
3.	Závazky podstatný vliv ( 472 )	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy ( 475 )	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy ( 473, -)255 )	097	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě ( 478 )	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní ( 389 )	099	0	0
9.	Jiné závazky ( 372,373,377,379,474,479 )	100	0	0
10.	Odložený daňový závazek (pohledávka) (+/- 481)	101	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	2428190	1487511
B.III. 1.	Závaz. z obchod. vztahů ( 321,322,325,478,479 )	103	1325083	156935
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba ( 361,471 )	104	0	0
3.	Závazky podstatný vliv ( 362,472 )	105	0	0
4.	Závaz. ke spol. a sdruž.(364,365,366,367,368,398,)	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům ( 331,333,479 )	107	151842	202109
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav pojišť.(336,479)	108	427328	148803
7.	Stát - daňové závazky a dotace ( 341,342,343,345,346,347 )	109	193640	203907
8.	Krátkodobé přijaté zálohy (324,475)	110	249989	722238



Označ.	P A S I V A	řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.	Vydané dlohopisy (241,473 ) -255	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní ( 389 )	112	73351	48566
11.	Jiné závazky ( 372,373,377,379,474,479 )	113	6957	4953
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	2523261	3240476
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé ( 461 )	115	2523261	3098457
2.	Krátkodobé bankovní úvěry ( 221, 231,232 )	116	0	142019
3.	Krátkodobé finanční výpomoci ( 249 )	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období ( 383 )	119	0	0
2.	Výnosy příštích období ( 384 )	120	0	0

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: / linka:

### III. PŘÍLOHA

Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

IČ
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Ozna- čení	TEXT	Čís- lo řád.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží ( 604 )	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží ( 504 )	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	11125873	9937373
II. 1.	Tžby za prodej vlastních výrobků a služeb (601,602)	05	10734592	9471260
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/- účty úč. sk. 61)	06	268198	234337
3.	Aktivace (účetní skupina 62)	07	123084	231776
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	4945825	4408586
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie (501 až 503)	09	4309591	3886281
B. 2.	Služby (511,512,513,518)	10	636234	522305
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	6180048	5528788
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	4358073	4324022
C. 1.	Mzdové náklady ( 521, 522 )	13	3125964	3089861
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva (523)	14	0	0
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav.pojištění(524, 525, 526)	15	1086629	1143415
C. 4.	Sociální náklady ( 527, 528 )	16	145480	90746
D.	Daně a poplatky (531,532,538)	17	22107	17671
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného maj. (551,557)	18	370024	173965
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	234225	276
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku ( 641 )	20	60000	0
2.	Tržby z prodeje materiálu (642)	21	174225	276
F.	Zůstat.cena prodaného dlouhod. majetku a mater. (ř. 23+24)	22	22543	0
F. 1.	Zůstat.cena prodaného dlouhodobého majetku (541)	23	19647	0
F. 2.	Prodaný materiál ( 542 )	24	2896	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.položek v prov.obl. a koplex.n.p.o.	25	432287	356779
IV.	Ostatní provozní výnosy ( 644, 646, 648 )	26	121131	556
H.	Ostatní provozní náklady ( 543 až 546, 548,549 )	27	17776	71313
V.	Převod provozních výnosů ( - ) 697 )	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů ( - ) 597 )	29	0	0
*	Prov. výsl. hosp. (ř.11-12-17-18+19-22-(-/-25)+26-27+28-29)	30	1312595	585869



Ozna- čení	TEXT	Čís- lo řád.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů ( 661 )	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly ( 561 )	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách a v úč.j. pod p.v.	34	0	0
2.	Výnosy z ostat. dlouhodobých cenných papírů a podílů (665AU)	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku ( 665AU )	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku ( 666 )	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku (566)	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů(664,667AU)	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cených papírů a derivátů (564,567AU)	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. pol.ve finan.obl.(+/-574,+/-579)	41	0	0
X.	Výnosové úroky ( 662 )	42	232	206
N.	Nákladové úroky ( 562 )	43	197976	146310
XI.	Ostatní finanční výnosy ( 663, 667AU, 668 )	44	0	60
O.	Ostatní finanční náklady ( 563, 567AU, 568, 569 )	45	45114	43775
XII.	Převod finančních výnosů ( - ) 698 )	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů ( - ) 598 )	47	0	0
*	FVH(ř.31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+46-47)	48	-242857	-189819
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	158430	9924
Q. 1.	- splatná ( 591, 595 )	50	158430	9924
2.	- odložená (+/- 592 )	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	911308	386126
XIII.	Mimořádné výnosy ( 681,688)	53	0	33029
R.	Mimořádné náklady ( 581,582,-/+584,-/+588,589)	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná ( 593 )	56	0	0
2.	- odložená (+/- 594 )	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)	58	0	33029
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům ( 596 )	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období ( +/- ) (ř. 52+58-59)	60	911308	419155
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 60+49+55)	61	1069738	429079

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: / linka:



## IV. PŘÍLOHA

Minimální závazný výpočet  
informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění p.p.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

IČ
22961771

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Manfred Hanke, mechanizační dílna

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Těšínská 32

746 01 Opava 1

Ozna- čení	TEXT	Čís- lo řád.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží ( 604 )	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží ( 504 )	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	9809661	11125873
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (601,602)	05	10261885	10734592
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/- účty úč. sk. 61)	06	-547249	268198
3.	Aktivace (účetní skupina 62)	07	95025	123084
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	4210898	4945825
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie (501 až 503)	09	3637840	4309591
B. 2.	Služby (511,512,513,518)	10	573058	636234
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	5598763	6180048
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	4458789	4358073
C. 1.	Mzdové náklady ( 521, 522 )	13	2991550	3125964
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva (523)	14	0	0
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav.pojištění(524, 525, 526)	15	1324436	1086629
C. 4.	Sociální náklady ( 527, 528 )	16	142803	145480
D.	Daně a poplatky (531,532,538)	17	24295	22107
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného maj. (551,557)	18	579811	370024
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	35762	234225
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku ( 641 )	20	27731	60000
2.	Tržby z prodeje materiálu (642 )	21	8030	174225
F.	Zůstat.cena prodaného dlouhod. majetku a mater. (ř. 23+24)	22	0	22543
F. 1.	Zůstat.cena prodaného dlouhodobého majetku (541)	23	0	19647
F. 2.	Prodaný materiál ( 542)	24	0	2896
G.	Změna stavu rezerv a opr.položek v prov.obl. a komplex.n.p.o.	25	221542	432287
IV.	Ostatní provozní výnosy ( 644, 646, 648 )	26	24856	121131
H.	Ostatní provozní náklady ( 543 až 546, 548,549 )	27	281674	17776
V.	Převod provozních výnosů ( (-) 697 )	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů ( (-) 597 )	29	0	0
*	Prov. výsl. hosp. (ř.11-12-17-18+19-22-(-/+25)+26-27+28-29)	30	93269	1312595



Ozna- čení	TEXT	Čís- lo řád.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů ( 661 )	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly ( 561 )	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách a v úč. j. pod p.v.	34	0	0
2.	Výnosy z ostat. dlouhodobých cenných papírů a podílů (665AU)	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku ( 665AU )	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku ( 666 )	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku (566)	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů(664,667AU)	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cených papírů a derivátů (564,567AU)	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. pol.ve finan.obl.(+/-574,+/-579)	41	0	0
X.	Výnosové úroky ( 662 )	42	91	232
N.	Nákladové úroky ( 562 )	43	195467	197976
XI.	Ostatní finanční výnosy ( 663, 667AU, 668 )	44	509	0
O.	Ostatní finanční náklady ( 563, 567AU, 568, 569 )	45	56271	45114
XII.	Převod finančních výnosů ( - ) 698 )	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů ( - ) 598 )	47	0	0
*	FVH(ř.31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+46-47)	48	-251138	-242857
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50+51)	49	24285	158430
Q. 1.	- splatná ( 591, 595 )	50	24285	158430
2.	- odložená (+/- 592 )	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 30+48-49)	52	-182154	911308
XIII.	Mimořádné výnosy ( 681,688)	53	0	0
R.	Mimořádné náklady ( 581,582,-/+584,-/+588,589)	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56+57)	55	0	0
S. 1.	- splatná ( 593 )	56	0	0
2.	- odložená (+/- 594 )	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 53-54-55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům ( 596 )	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období ( +/- ) ( ř. 52+58-59)	60	-182154	911308
****	Výsledek hospodaření před zdaněním ( ř. 60+49+55)	61	-157869	1069738

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: / linka:

## V. PŘÍLOHA

### Ukazatelé rentability

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>ROI</b>	$\frac{429\,079 + 146\,310}{7\,263\,007} = 7,92\%$	$\frac{1\,069\,738 + 197\,976}{9\,067\,146} = 13,98\%$	$\frac{-157\,869 + 195\,467}{9\,408\,782} = 0,4\%$
<b>ROA</b>	$\frac{585\,869}{7\,263\,007} = 8,07\%$	$\frac{1\,312\,595}{9\,067\,146} = 14,48\%$	$\frac{93\,269}{9\,408\,782} = 0,99\%$
<b>ROE</b>	$\frac{419\,155}{3\,138\,343} = 13,36\%$	$\frac{911\,308}{3\,770\,020} = 24,17\%$	$\frac{-182\,154}{3\,523\,750} = -5,17\%$
<b>ROCE</b>	$\frac{419\,155 + 146\,310}{2\,751\,671 + 3\,138\,343} = 9,60\%$	$\frac{911\,308 + 197\,976}{3\,098\,457 + 3\,770\,020} = 16,15\%$	$\frac{-182\,154 + 195\,467}{2\,523\,261 + 3\,523\,750} = 0,22\%$
<b>ROS</b>	$\frac{419\,155}{9\,471\,260 + 276} = 4,43\%$	$\frac{911\,308}{10\,734\,592 + 234\,225} = 8,30\%$	$\frac{-182\,154}{10\,261\,885 + 35\,762} = -1,77\%$

### Ukazatelé aktivity

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>Vázanost CA</b>	$\frac{7\,263\,007}{9\,471\,260 + 276} = 0,77$	$\frac{9\,067\,146}{10\,734\,592 + 234\,225} = 0,83$	$\frac{9\,408\,782}{10\,261\,885 + 35\,762} = 0,91$
<b>Relativní vázanost SA</b>	$\frac{3\,524\,754}{9\,471\,260 + 276} = 0,37$	$\frac{4\,011\,932}{10\,734\,592 + 234\,225} = 0,37$	$\frac{4\,023\,292}{10\,261\,885 + 35\,762} = 0,39$
<b>Obrat CA</b>	$\frac{9\,471\,260 + 276}{7\,263\,007} = 1,30$	$\frac{10\,734\,592 + 234\,225}{9\,067\,146} = 1,14$	$\frac{10\,261\,885 + 35\,762}{9\,408\,782} = 1,09$
<b>Obrat SA</b>	$\frac{9\,471\,260 + 276}{3\,524\,754} = 2,69$	$\frac{10\,734\,592 + 234\,225}{4\,011\,932} = 2,73$	$\frac{10\,261\,885 + 35\,762}{4\,023\,292} = 2,56$
<b>Obrat zásob</b>	$\frac{9\,471\,260 + 276}{2\,613\,602} = 3,62$	$\frac{10\,734\,592 + 234\,225}{3\,004\,063} = 3,65$	$\frac{10\,261\,885 + 35\,762}{3\,117\,756} = 3,30$

### Ukazatelé zadluženosti

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>Celková zadluženost</b>	$\frac{4\,124\,664}{7\,263\,007} = 56,79\%$	$\frac{5\,297\,127}{9\,067\,146} = 58,42\%$	$\frac{5\,885\,032}{9\,408\,782} = 62,55\%$
<b>Kvóta VK</b>	$\frac{3\,138\,343}{7\,263\,007} = 43,21\%$	$\frac{3\,770\,020}{9\,067\,146} = 41,58\%$	$\frac{3\,523\,750}{9\,408\,782} = 37,45\%$
<b>Koeficient zadluženosti</b>	$\frac{4\,124\,664}{3\,138\,343} = 131,43\%$	$\frac{5\,297\,127}{3\,770\,020} = 140,51\%$	$\frac{5\,885\,032}{3\,523\,750} = 167,01\%$

<b>Úrokové krytí</b>	$\frac{585\,869}{146\,310} = 4,00$	$\frac{1\,312\,595}{197\,976} = 6,63$	$\frac{93\,269}{195\,467} = 0,48$
----------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

#### Ukazatelé likvidity

ukazatel	rok 2007	rok 2008	rok 2009
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{3\,678\,252}{739\,123} = 4,98$	$\frac{4\,949\,905}{1\,487\,511} = 3,33$	$\frac{5\,282\,974}{2\,428\,190} = 2,18$
<b>Pohotová likvidita</b>	$\frac{3\,678\,252 - 2\,613\,602}{739\,123} = 1,44$	$\frac{4\,949\,905 - 3\,004\,063}{1\,487\,511} = 1,31$	$\frac{5\,282\,974 - 3\,117\,756}{2\,428\,190} = 0,89$
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{18\,415}{739\,123} = 0,03$	$\frac{21\,948}{1\,487\,511} = 0,01$	$\frac{812\,827}{2\,428\,190} = 0,33$



## VI. PŘÍLOHA

### stroje a zařízení

název	ks	pořizovací cena	typ
Obrázečka svislá	1	6 558,00 Kč	STE30
Nůžky strojní	1	3 630,00 Kč	KFS1
Soustruh hrotový	1	7 744,00 Kč	S28
Soustruh hrotový	1	7 636,00 Kč	GLASS
Vrtačka sloupová	1	7 417,00 Kč	V50
Lis mechanický	1	3 100,00 Kč	EVN344955.00
Frézka univerzální	1	3 978,00 Kč	FA2U
Soustruh	1	3 878,00 Kč	SV 18 R
Soustruh univerzální	1	3 207,00 Kč	SV 18 R
Obrázečka vodorovná	1	15 363,00 Kč	GH - 450 - 03
Nůžky tabulové	1	11 015,00 Kč	NTA 315010 A
Frézka univerzální	1	7 717,00 Kč	FG 32 - U
Ohýbačka plechu	1	8 638,00 Kč	XOM 2000 - 6 B
Hydraulická kotoučová pila	1	21 634,00 Kč	PAK - 24 A
Plasmový řezák	1	31 061,00 Kč	PDX 85
Svářečka NIG	1	28 027,00 Kč	NIG LDH 160 H
Svářečka argonová	1	18 033,00 Kč	CADDY 140
Svařovací usměrňovač	1	2 100,00 Kč	UTA - 200 - 1
Křemíkový svař. Usměrňovač	1	1 698,00 Kč	KS35001
Zakružkovací stroj	1	1 858,00 Kč	XZT2000
Soustruh	1	40,00 Kč	SV50
Vrtačka stojanová	1	1 710,00 Kč	KAZANLÍK
Nůžky strojní	1	2 613,00 Kč	NPM
Vrtačka stojanová	1	2 502,00 Kč	ROCHELLET
Vrtačka sloupová	1	2 470,00 Kč	PK - 203
Svářecí poloautomat CO2	1	1 364,00 Kč	WLSP - 315
Svařovací usměrňovač	1	1 826,00 Kč	WTV - 200
Hydraulický lis CTC 5	1	1 735,00 Kč	CTC - 5
Svařovací usměrňovač	1	2 616,00 Kč	UTA 200.1
Multitest	1	4 440,00 Kč	100 S
Multicar valník	1	16 020,00 Kč	M - 25 P
Vozík vysokozdvizný DV	1	17 400,00 Kč	DV 25 A
Soustruh univerzální	1	111 674,00 Kč	SU 50 A/1500
Argonová svářečka	1	70 545,00 Kč	
Bruska vodorovná	1	123 393,00 Kč	
Bruska nástrojová	1	66 736,00 Kč	
Bruska pásová	1	48 807,00 Kč	
Svářečka	1	87 685,00 Kč	Magic Wave
Bruska na kotoučové pily	1	12 200,00 Kč	
Svářečka		19 399,00 Kč	VST 157
<b>Celkem</b>		<b>789 467,00 Kč</b>	

## počítače a počítačové programy

název	ks	pořizovací cena
program MZDY WIN s instalací	1	4 511,00 Kč
program Podvojně účetnictví KOMPLET	1	19 950,00 Kč
program Evidence DPH KOMPLET	1	4 950,00 Kč
program Pokladna KOMPLET	1	4 950,00 Kč
program Majetek HIM KOMPLET	1	6 954,00 Kč
program Majetek DHIM KOMPLET	1	5 754,00 Kč
program Nákup+prodej KOMPLET	1	19 950,00 Kč
program DATABANKA českých firem + mapa	1	1 517,50 Kč
3D software SolidVision	1	237 000,00 Kč
3D software SolidVision	1	189 000,00 Kč
PC+monitor - konstrukce	1	42 689,00 Kč
PC+monitor - konstrukce	1	29 616,00 Kč
zálohový zdroj + server	1	19 722,00 Kč
PC + monitor - účtárna	1	16 646,50 Kč
PC + monitor - účtárna	1	16 646,50 Kč
<b>Celkem</b>		<b>619 856,50 Kč</b>

## budovy

název	ks	pořizovací cena
budová strojírny	1	2 484 993,63 Kč
budova hala	1	181 966,00 Kč
sklad hotových výrobků	1	35 573,00 Kč
		<b>2 702 532,63 Kč</b>